BEKEND
VAN RTL
LATE
NIGHT

BLOCKBUSTERS

WAT WE KUNNEN LEREN VAN DE HITMAKERS UIT DE ENTERTAINMENTINDUSTRIE

ANITA ELBERSE

In de colleges van Anita Elberse kan zomaar voetbaltrainer Alex Ferguson langskomen. Of de manager van Lady Gaga. Of Jay Z, rapper, muziekproducent en platenlabeleigenaar. De beroemdheden komen graag persoonlijk vertellen hoe je winnende teams bouwt.

Haar casestudy's over de prestaties van basketballer LeBron James, de Metropolitan Opera, een exclusieve nachtclub in New York en de uitgeverswereld vormen de basis van haar internationale bestseller Blockbusters.

Wat maakt teams en leiders succesvol? Hoe zorg je ervoor dat iemand jou of je merk de moeite waard vindt? Hoe leidt succes tot meer succes? Anita Elberse legt helder uit hoe in de entertainmentindustrie hits worden gemaakt en deelt universele inzichten en toepasbare lessen voor iedereen die succesvol wil zijn.

De Nederlandse Anita Elberse is hoogleraar Marketing aan de Harvard Business School in Boston. Ten tijde van haar benoeming als hoogleraar was ze achtendertig en een van de jongste vrouwelijke professoren in de geschiedenis van Harvard.

‘Een fantastisch boek dat je aan het denken zet.’ Clayton Christensen, schrijver van *Het innovatiedilemma*

‘De status van Harvard-professor Anita Elberse is binnen haar vakgebied bijna te vergelijken met de status van de artiesten die zij onderzoekt. Beide buitengewoon indrukwekkend!’ Humberto Tan

Woord vooraf

Bij de Nederlandstalige uitgave

Het is voor mij een vreemde maar bovenal enorm plezierige gewaarwording dat u een boek dat ik in het Engels heb geschreven nu in het Nederlands – mijn moedertaal – tot uw beschikking heeft.

Ik ben zelf opgegroeid in Nederland, en heb gestudeerd aan twee Nederlandse universiteiten voordat ik eind jaren negentig het geluk ging zoeken in Amerika. Dat heb ik gevonden aan de Harvard Business School, waar ik sinds 2003 werk en sinds 2011 hoogleraar ben. Ik doe daar onderzoek naar de entertainment-, media-, en sportindustrieën – denk bijvoorbeeld aan filmstudio's, muziekproducenten, televisiekanalen, uitgeverijen en sportclubs, maar ook aan professionele atleten, musici, acteurs en televisiemakers. En dat onderzoek heeft uiteindelijk geleid tot het boek dat u in uw handen heeft.

Sommige voorbeelden die ik in dit boek beschrijf lijken wellicht ver verwijderd van de dagelijkse realiteit in Nederland, maar ik denk dat de ontwikkelingen in de Amerikaanse en wereldwijde media- en sportwereld juist ook op de Nederlandse markt van invloed zijn. Veel van wat u in het theater, op televisie en de radio, en in de schappen van de boekhandel wordt aangeboden komt regelrecht uit Amerika. Misschien heeft u zich wel eens afgevraagd waarom u in uw lokale bioscoop steeds meer Hollywoodfilms met superhelden zoals Spider-Man en Iron Man ziet verschijnen, in hoeverre hbo en Netflix ook in de toekomst gaan inzetten op grote, dure televisieseries als Game of Thrones en House of Cards, waarom u niet al het werk van supersterren zoals Adele en Taylor Swift zomaar via Spotify kunt beluisteren, en hoe het toch kan dat buitenlandse voetbalclubs de draagkracht hebben voor de enorme transferbedragen die gemoeid zijn met Nederlandse topspelers – de meest gewilde exportproducten van ons land. Ik denk dat mijn boek u wat zulke vragen betreft zeker op weg kan helpen – de trends die ik beschrijf raken u als Nederlandse consument ook.

Nederland draagt zelfs actief bij aan de trends die ik beschrijf in Blockbusters. Neem The Voice, een concept ontwikkeld door John de Mols Talpa, dat nu een echte blockbuster op de Amerikaanse televisie is. Toevalligerwijs is het een van de programma's waarop de zakelijk leider van televisiezender nbc hoog inzette toen bleek dat de zender niet zonder een blockbusterstrategie kon – daarover leest u meer in de proloog. Wat Johan Cruijff heeft opgebouwd bij fc Barcelona – nu een ware talentenfabriek, hetgeen vrij uniek is onder de Europese voetbalgrootmachten – is ook bewonderenswaardig. Mijn studie van Sir Alex Fergusons tactieken is wellicht extra interessant omdat we Louis van Gaals prestaties bij Manchester United kunnen volgen. Krijgt hij de kans ook deze zomer weer een miljoenenbudget te spenderen? De Nederlandse dj's staan op een torenhoog niveau in de wereldwijde muziekscene. Ik heb Afrojack mogen interviewen voor mijn onderzoek naar de befaamde New Yorkse nachtclub Marquee, maar ook Tiësto, Armin van Buuren en Hardwell scoren de ene megahit na de andere. Met Michiel Huisman en Carice van Houten hebben we zelfs Nederlandse acteurs die het in Hollywood – bijna tegen alle wetten van de natuur in – weten te maken. En dan is er Doutzen Kroes, een supermodel van Nederlandse bodem, die al jaren op topniveau presteert. Voor een relatief klein land is het een indrukwekkende lijst. Nederland is "punching above its weight", zoals de Amerikanen dat zo mooi kunnen zeggen.

Mijn voornaamste doel met dit boek is om u, de lezer, beter te laten begrijpen wat de meest winstgevende strategie is voor de bedrijven en personen die hier centraal staan, en wat daarvoor de onderliggende redenen zijn. Mijn insteek is simpel: het maken van entertainmentproducten is op zich al fascinerend, maar er moet op de een of andere manier ook geld mee worden verdiend – alleen dan kunnen we gezonde sectoren creëren die ook op lange termijn kunnen bestaan. Ik hoop dat u na het lezen van Blockbusters beter begrijpt waarom de entertainmentindustrie op dit moment functioneert zoals zij doet.

Maar ik denk dat mijn boek een veel ruimere toepassing heeft. De conclusies hebben zeker niet alleen betrekking op de praktijk in de entertainmentindustrie – er zijn enorm veel parallellen met hoe hits tot stand komen in andere industrieën, hoe andere sectoren omgaan met supersterren, en hoe de opkomst van digitale technologie aan die andere industrieën vorm geeft. Ik ben ervan overtuigd dat er wat dat betreft voor iedereen echt een

hoop valt te leren van de hitmakers die in dit boek besproken worden. Dat heb ik op Harvard, waar ik de belangrijkste inzichten van mijn boek heb kunnen delen met duizenden studenten en executive-education participanten uit alle delen van de wereld en uit allerlei sectoren van de economie, al wel gemerkt. U gaat zaken met andere ogen bekijken, of u zelf nu midden in de entertainmentindustrie staat of niet.

Op die brede toepasbaarheid lag ook de aandacht in de uitzending van rtl Late Night waar ik te gast was eerder dit jaar, en waar mij voor het eerst de mogelijkheid werd geboden aan een groot Nederlands publiek uit te leggen wat mijn boek inhield. Misschien heeft u de aflevering gezien? Opvallend genoeg is deze vertaling uiteindelijk tot stand gekomen dankzij de kracht van televisie – en de sterrenstatus van Humberto Tan. Zonder het team van rtl Late Night had ik mijn Nederlandse uitgever Luitingh-Sijthoff waarschijnlijk nooit gevonden, en ik ben iedereen die bij dit proces betrokken is geweest erg dankbaar. Ik kijk ernaar uit Blockbusters in de Nederlandse winkels te zien, en ik hoop dat u er veel leesplezier aan beleeft.

Met dank,

Anita Elberse

Proloog

Showbusiness – een blockbusterbusiness

In 1999 zette Alan Horn, de nieuw aangestelde president en *chief operating officer* van film- en televisiestudio Warner Bros., in op een riskante strategie. Vanuit zijn bevoegdheid om te beslissen welke films de studio zou produceren – de zo begeerde *greenlighting*-beslissing – koos hij uit de jaarlijkse productie van zo'n 25 films, vier of vijf zogenaamde *tent-pole* of *event films* – die waarvan men commercieel de hoogste verwachtingen heeft – en bedeelde die films een disproportioneel groot aandeel van het totale productie- en marketingbudget toe. Er waren uiteraard al eerder studiodirecteuren geweest die riskante, dure films hadden geproduceerd, maar niemand had het, zoals Horn het omschreef, 'echt als een strategie nagevolgd'.[1] Nog niemand had, met andere woorden, de moed gehad om ieder jaar een paar van die grote gokken te wagen ten koste van de aandacht voor een groter aantal kleinere producties. 'In de filmbusiness betaalt de consument dezelfde prijs voor het product, ongeacht de productiekosten ervan – of het budget nu 15 miljoen dollar bedraagt of 150 miljoen dollar. Dus het lijkt onlogisch om meer geld uit te geven,' zei Horn tegen me. 'Maar uiteindelijk gaat het er allemaal om de mensen naar de bioscoop te lokken. Het idee was dat films die duurder waren, de bioscoopganger meer zouden aanspreken. Het publiek is ontvankelijk voor sterren, maar die leiden tot hogere kosten. Het publiek is ontvankelijk voor speciale effecten, maar die leiden ook tot hogere kosten. En je moet het publiek duidelijk maken dat je film er is – hem echt als een *event* in de markt zetten – maar dat draagt uiteraard ook weer bij aan de kosten. Je kunt maar een beperkt aantal van dat soort grote films per jaar maken.'

Terwijl Horns strategie in de vijf jaar daarna bij Warner Bros. in de praktijk werd gebracht, was ook de ster van een andere leidinggevende bij

een concurrerend mediaconglomeraat rijzende. Jeff Zucker, in het verleden opnameleider en uitvoerend producent van *The Today Show*, schopte het tot president en later *chief executive officer* (ceo) van nbc's Television Group, waarmee hij de leiding had over de best bekeken televisiezender. In 2007, toen hij het voor het zeggen kreeg bij moederbedrijf nbc Universal, drong hij erop aan om te snijden in de stijgende kosten van het maken van programma's – in veel opzichten exact het tegenovergestelde van Horns strategie bij Warner Bros. 'We doen het voor de winstmarges in plaats van voor de kijkcijfers,' stelde Ben Silverman, die door Zucker was aangesteld als medevoorzitter van nbc Entertainment. Silverman, die kort daarvoor nog een succesvol televisieproducer was, leek in zijn nieuwe rol als zenderbaas de juiste maatregelen te nemen om de winst te vergroten en het risico te verkleinen: minder inzetten op dure content en in plaats daarvan alle aandacht richten op intellectueel eigendom en formats die tegen lagere prijzen konden worden verworven, minder gebruikmaken van topacteurs en topproducers die soms wel een honorarium van enkele honderdduizenden dollars per aflevering verlangden, en minder pilots maken: daar hing namelijk vaak een prijskaartje aan dat vele malen hoger was dan bij een normale aflevering, maar in het algemeen waren ze niet erg nuttig om de echte vraag naar nieuwe series in beeld te krijgen.

Zo rond 2011 kon Horn terugkijken op een succesvolle periode die haar weerga niet kende: onder zijn leiding werd Warner Bros. de eerste filmstudio in de geschiedenis die elf jaar achter elkaar meer dan 1 miljard dollar binnenhaalde op de thuismarkt. Alles wijst erop dat de winst ook een sterk stijgende lijn te zien heeft gegeven, geholpen door krakers als de *Harry Potter*-films, *The Dark Knight*, *The Hangover* en het vervolg, *Happy Feet*, *Million Dollar Baby*, *Ocean's 11* en de twee vervolgen, en *Sherlock Holmes*. De marktwaarde van Alan Horn was zozeer gestegen dat toen Walt Disney in 2012 naar een nieuwe leidinggevende zocht om zijn in de problemen verkerende studio's weer de magie van weleer terug te geven, ze Horn aantrokken – slechts een jaar na zijn vertrek bij Warner Bros. – als de nieuwe baas van de Walt Disney Studio's. 'Hij heeft het respect van de branche afgedwongen door zijn enorme, aanhoudende creatieve en financiële succes,' zei Bob Iger, ceo van Disney.[2]

En Zucker? Zijn strategie faalde jammerlijk en in 2010 werd hij verzocht om terug te treden uit zijn belangrijke functie. Maar de schade was al aangericht: nbc had een achterstand wat betreft alle parameters die ertoe

deden – naar verluidt met inbegrip van de winstmarges waar het Zucker en Silverberg vooral om te doen was. Tijdens Zuckers bewind zakte nbc van het best bekeken televisiestation naar de vierde plaats, achter zijn drie rivalen – abc, cbs en fox – een teloorgang die ooit ondenkbaar was voor de zender die zijn reputatie verkreeg dankzij zijn ‘must-see’ programmering op primetime. Een concurrerende zenderbaas beschreef Zucker als ‘een casus van de meest rampzalige mediabaas aller tijden’.[3] Dat mag een tikkeltje overdreven zijn, maar het is duidelijk dat de *managing for margins*-strategie rampzalige resultaten opleverde.

De aanpak bij Warner Bros., precies de strategie die nbc uit de weg probeerde te gaan, lijkt volkomen in tegenspraak met de wetten der commercie. Waarom zouden film- of televisiebazen zichzelf in een positie manoeuvreren waarbij de algehele resultaten van hun bedrijf – of zelfs de overlevingskansen daarvan – afhangen van een paar grote producties per jaar, en de investeringen in die producten zo hoog laten oplopen dat het bijna onmogelijk lijkt om ze terug te verdienen? Zou het, vooral in een bedrijfstak waarin de vraag van het publiek onvoorspelbaar is en zoveel miskleunen voorkomen, op de lange termijn niet verstandiger zijn om af te zien van dit soort mega-investeringen en in plaats daarvan op meerdere producten in te zetten, de kosten heel goed in de gaten te houden en ‘te managen op marges’?

Integendeel: wat Warner Bros., nbc en veel andere bedrijven in de entertainmentbusiness hebben ontdekt – vaak door schade en schande – is dat een ‘blockbusterstrategie’ werkt. De toonaangevende televisiezenders, filmstudio’s, uitgeverijen, muzieklabels, makers van videogames en producenten in andere sectoren van de entertainmentindustrie hebben baat bij het doen van grote investeringen om concepten met een groot hitpotentieel te verwerven, te ontwikkelen en te verkopen; de opbrengsten daarvan gebruiken ze om de matige successen van hun andere content goed te maken. Dat is een van de cruciale lessen die ik heb geleerd van het bestuderen van deze branche: in plaats van het gelijkelijk verdelen van het budget over de productlijnen (wat de effectiefste aanpak lijkt als niemand met zekerheid kan zeggen welke producten zullen aanslaan) en rigoureus proberen om de kosten te beperken om de winst te laten groeien, is de meest zekere weg naar blijvend succes in de showbusiness het zwaar inzetten op te verwachten blockbusters en aanzienlijk veel minder te investeren in de *also rans*, de producten die niet tot topsellers uitgroeien.

Blockbusterstrategieën zijn zeker niet risicoloos – zelfs de duurste productie die wordt ondersteund door het hoogste marketingbudget kan jammerlijk falen om een kassakraker te worden – en soms zal dat ook gebeuren. Dat hoef je maar te vragen aan degenen die dachten dat het een goed idee was om te investeren in de film *John Carter* uit 2012, of aan degenen die verwachtten dat het televisieprogramma *Lone Star* datzelfde jaar massale kijkcijfers zou scoren. In de moeilijke economische tijden van vandaag de dag, in een wereld waarin iedere zet van de grote bazen op de voet wordt gevolgd door de media, bloggers enzovoort, zou je kunnen denken dat het van het allergrootste belang is om op zeker te spelen. Maar producenten van content kunnen het zich niet veroorloven om wars te zijn van hoog inzetten – als ze dat wel zouden zijn, zouden ze zelfs de kans op mislukking op de lange termijn vergróten. De best presterende bedrijven in de entertainmentbusiness gokken op een klein aantal titels en maken die tot een succes door zwaar te investeren in de ontwikkeling ervan, door ze met een fors promotiebudget in de markt te zetten, vaak al een behoorlijke tijd vóór hun werkelijke release (*coming soon to a theater near you*), en door ze zo breed mogelijk te distribueren. Dit mag volkomen anders zijn dan hoe producten in andere segmenten worden gelanceerd, maar het werkt wel.

In dit boek zal ik niet alleen maar bewijs aandragen dat blockbusterstrategieën meer resultaat opleveren. Ik zal ook proberen uit te leggen waaróm ze zo effectief zijn en beschrijven wat er waarschijnlijk mis zou gaan als entertainmentbedrijven niet meer zouden inzetten op blockbusters en in plaats daarvan zouden kiezen voor minder riskante strategieën, zoals nbc deed. Als hoogleraar aan de Harvard Business School heb ik me tien jaar beziggehouden met media, sport en andere segmenten van de entertainmentindustrie. In de loop der jaren heb ik kennis genomen van allerlei soorten theorieën waarom de entertainmentindustrie opereert zoáls ze opereert, en hoe het beter zou kunnen. En met de opkomst van de digitale technologie, waardoor praktisch iedereen in staat is om content te maken en creaties met de hele wereld te delen, wordt er veel gespeculeerd over hoe het entertainmentlandschap zou kunnen veranderen, ten goede of ten kwade. ‘Oude media’ zijn ten dode opgeschreven, beweren sommigen. De studio’s zullen het wel afleren om in te zetten op dure projecten en overbetaalde acteurs, en ‘meer schoten op doel’ afvuren met ideeën die minder kosten. Muziekartiesten zullen bevrijd worden van de ketenen van

de platenmaatschappijen. Sportcompetities zullen geen espn [een Amerikaans kabeltelevisienetwerk dat zich richt op sport] en dergelijke meer nodig hebben maar via het web direct de kijkers bedienen. En als consumenten eenmaal alles kunnen consumeren wat ze willen, en wel op het momént dat ze dat willen, zullen ze de kassakrakers links laten liggen. Of ze zullen willen kiezen voor de content met de kleinste gemene deler en onze cultuur te gronde richten. Betalen voor content is uit de tijd – gratis is de toekomst. En de lijst is schier eindeloos.

In dit boek beoog ik feit en fictie van elkaar te scheiden, te beschrijven hoe de entertainmentindustrie echt in elkaar zit – dit op basis van inzicht in waarom bazen in die branche de beslissingen nemen die ze nemen, en van harde gegevens over hoe die beslissingen in cijfers uitpakken. Door mijn werk aan de Harvard Business School ben ik in de gelukkige omstandigheid toegang te hebben tot topmensen die regelmatig dit soort beslissingen nemen – en soms spreek ik hen precies op het moment dat ze daarmee bezig zijn. Ik heb gewerkt aan tientallen casussen van bedrijven en mensen in de film-, televisie-, muziek-, uitgeef-, sport- en andere entertainmentsectoren, en vele gesprekken gevoerd met mensen in die branche (en een enorme hoeveelheid tijd besteed aan het bezoeken van filmpremières, sportwedstrijden en andere gelegenheden waar beroemdheden bijeenkomen – het soort opoffering dat in naam van het onderzoek vereist is). Op basis van mijn ervaringen en diepgaand wetenschappelijk onderzoek, wil ik u uitleggen waarom topmensen in de mediabranche doen wat ze doen en hoe hun strategieën uitpakken. (Als het woord wetenschappelijk in de vorige zin u afschrikt, maakt u zich dan alstublieft geen zorgen – ik beloof u dat ik u niet zal lastigvallen met al die prachtige econometrische en statistische modellen waarmee verkoopgegevens altijd worden geanalyseerd, maar me louter en alleen zal richten op de resultaten die van belang zijn.)

Het blijkt dat topmensen in de wereld van de film, de televisie, de muziek, de uitgeverij, de sport en in andere segmenten van de entertainmentbusiness het beste op dezelfde manier kunnen omgaan met risico. De lessen die te trekken vallen over blockbusters in de film- en televisiewereld, zijn ook van toepassing op de rest van de entertainment-industrie. Zo zal ik bijvoorbeeld aantonen dat veel beginselen die ten grondslag liggen aan de succesvolle periode van Warner Bros. kunnen verklaren waarom Grand Central Publishing serieus kon overwegen een als buitensporig hoog afgedaan bod te doen op de rechten van een manuscript

over een pluizig personage, dat de uitgever slechts in de verste verte hoop gaf om die investering terug te verdienen. Of hoe Spider-Man, The Avengers en andere superhelden van Marvel Entertainment de veiligste gok konden worden voor de bazen in Hollywood, en voor het bedrijf heel veel geld in het laatje zouden brengen. En dezelfde lessen verklaren hoe ene Stefani Germanotta, ook bekend als Lady Gaga, in één klap een publiek figuur werd en in slechts een paar jaar tijd een van ’s werelds grootste beroemdheden kon worden. Of hoe een klein platenlabel uit New York de razend populaire band Maroon 5 kon lanceren, die de ene na de andere hit scoort. Aan de hand van deze casussen komt er een consistent beeld naar voren van hoe een bedrijf dat de omzet en winst wil maximaliseren, het best de productie en de marketing van entertainmentproducten kan aanpakken. En ook al zijn er gevallen bij van enkele jaren terug, de onderliggende mechanismen zijn vandaag de dag nog evenzeer van toepassing als toen. Iedereen die in de showbusiness werkzaam is, moet kennisnemen van deze lessen – anders zullen ze, zoals Zucker bij nbc, de negatieve consequenties moeten ervaren.

Voor wie de entertainmentwereld als fan volgt, kan het ook de moeite waard zijn om zich op de hoogte te stellen van deze beginselen, want ze zullen bepalen hoe het aanbod van morgen eruit gaat zien. Enkele van de lessen zullen een tikkeltje ontmoedigend zijn voor consumenten die niets hebben met de blockbustermanier van denken van de grote entertainmentbedrijven, en die liever zouden zien dat ze meer investeren in nicheproducten of nieuw talent. Maar het doel van dit boek is niet om een oordeel te vellen over wat ‘goede’ en wat ‘slechte’ producten zijn, of vraagtekens te plaatsen bij puur creatieve beslissingen; over smaak valt uiteindelijk niet te twisten. Hier gaat het erom uit te leggen waarom de entertainmentmarkt op deze manier werkt en welke strategieën zullen bijdragen aan blijvend succes – het soort zaken, met andere woorden, dat het soort product voortbrengt waar grote groepen mensen plezier aan beleven.

Zucker en Silverman zijn al een tijd weg bij nbc, maar de zender is nog steeds aan het bijkomen. Men heeft de aanpak drastisch veranderd. Na het vertrek van Zucker erkende Jeff Gaspin, de nieuwe baas van nbc Universal Television, dat de ‘managing-for-margins’-strategie haar langste tijd had gehad en hij beloofde agenten, producers en andere insiders in de

televisiebranche dat de zender zich weer in de strijd zou werpen voor de volgende blockbusterhit. Het nieuwe doel van nbc, nu ‘in it to win it’, was zoals Gaspin het uitdrukte om de best mogelijke programma’s de ether in te sturen. De zender heeft met geld gesmeten om dat te bereiken. Voor het televisieseizoen van najaar 2010 liet nbc het bijna ongehoorde aantal van dertien nieuwe programmareeksen maken, inclusief dure series van topproducers als J.J. Abrams, Jerry Bruckheimer en David E. Kelley. De zender gaf naar verluidt alleen al voor dat seizoen 150 miljoen dollar aan productiekosten uit en verhoogde, in een poging om de gunst van de kijkers terug te winnen, het marketingbudget aanzienlijk. En het seizoen daarna deed men er nog een schepje bovenop. Fox en zijn blockbusterhit *American Idol* indachtig, zette nbc zwaar in op de talentenshow *The Voice*, waarvoor het meer dan 2 miljoen dollar per aflevering investeerde – en riep daarmee zelf een echte kaskraker in het leven. Sterker nog, geholpen door een gunstige programmering pal na de Super Bowl 2012, loste *The Voice* in februari 2012 *American Idol* af als best bekeken programma in de VS, waarna de leiding van nbc jubelde ‘dat het zinderde’ in het hoofdkantoor in Rockefeller Center.[4] Eén kijkhit voor de zender betekent nog niet dat de hoogtijdagen weer terug zijn, maar het lijkt erop dat de nieuwe toplui van nbc beter begrijpen wat er nodig is om daar weer naar terug te keren.

Bij Warner Bros., nbc en andere entertainmentbedrijven gaan blockbusterstrategieën vaak hand in hand met gigantische investeringen in creatief toptalent. Filmstudio’s betalen supersterren als Johnny Depp, Jennifer Lawrence, Will Smith, Kristen Stewart en Robert Downey jr. rijkelijk, in de hoop de fans van die sterren tot consumenten te maken van de producties van hun studio. Hetzelfde geldt voor televisiezenders, waar de topacteurs in de succesvolste series voor iedere aflevering bedragen met zes cijfers incasseren. *The Voice*, bijvoorbeeld, zat bij de introductie vol met topnamen: de vier juryleden – Christina Aguilera, CeeLo Green, Adam Levine van Maroon 5 en Blake Shelton – waren stuk voor stuk gevestigde artiesten in de muziekwereld en konden fikse honoraria bedingen.

De focus op sterren geldt nu voor zo’n beetje alle segmenten van de entertainmentindustrie. Een Spaanse zakenman die openlijk toegaf dat hij zich, een jaar nadat Alan Horn zijn succesfilmstrategie was begonnen, liet leiden door de grote Hollywood-studio’s, verhoogde eigenhandig de norm voor investeringen in toptalent in het voetbal. Florentino Pérez, die zijn beroemde voetbalclub Real Madrid een showbusinessmentaliteit gaf, begon

met wat hij zijn *Galácticos*-strategie noemde, een verwijzing naar de aantrekkingskracht van de sterspelers die hij probeerde aan te trekken. Op het hoogtepunt van het galacticisme voegde de Engelsman David Beckham, een van de grootste sporticonen, zich bij een ploeg die al bulkte van de sterren van over de hele wereld. De droom van een marketeer, zonder meer, maar ook een uitermate dure droom. Zijn de hoge bedragen die voor topspelers worden neergelegd, gerechtvaardigd?

Nadere beschouwing van de markt voor creatief talent en de manier waarop studiobazen, voorzitters van voetbalclubs en andere entertainmentmanagers met dat soort zaken omgaan, leert dat er goede redenen zijn om sterren grof geld te betalen (en, zeer zeker, ook een paar niet zulke goede redenen). Inzetten op sterren is goed voor de marketing, zoals het aantrekken van publiek en sponsoren en dergelijke. Maar de concurrentie voor de paar echte toppers is zó fel dat de druk op de entertainmentbusiness behoorlijk oploopt: in werkelijkheid kunnen ze het zich vaak amper veroorloven om mee te dingen naar de meest gevraagde sterren, maar kunnen ze het zich tegelijkertijd niet veroorloven om dat níét te doen. Die tweestrijd tussen sterren en entertainmentbedrijven, waarbij alle partijen azen op een groter aandeel van de opbrengsten en winsten die blockbusters genereren, vormt een van de fascinerendste aspecten van de hedendaagse entertainmenteconomie – en een met grote gevolgen voor de toekomst van de showbusiness. Zoals voor elk partijtje touwtrekken geldt, is er voor een nauwkeurige voorspelling wie er aan het langste eind gaat trekken, gedegen kennis nodig van de sterke en zwakke punten van beide partijen, evenals van hun strategieën. Het is een ander belangrijk doel van dit boek om dergelijke inzichten te verstrekken, reden waarom ik de businessmodellen van op grote sterren gerichte ondernemingen als de belangrijkste Hollywood-studio’s en Real Madrid onder de loep neem. Ik besteed ook de nodige aandacht aan bedrijven die voor een andere aanpak kiezen en zich in plaats daarvan specialiseren in het investeren in jong talent om daar sterren van te maken. De Argentijnse voetbalclub Boca Juniors en de aartsrivaal van Real Madrid, Barcelona, staan bijvoorbeeld bekend om het opleiden van enkele van ’s werelds beste voetballers. En *Saturday Night Live*, een van de langst lopende televisieprogramma’s, heeft als opstapje gediend voor topkomieken – van Eddie Murphy en Adam Sandler tot Jimmy Fallon en Tina Fey. Eén beginsel wordt duidelijk:

entertainmentbedrijven gaan heel ver bij de onderhandelingen om nieuw talent aan te trekken.

Die pogingen staan uiteraard niet op zichzelf: grote sterren en hun adviseurs worden steeds slimmer in het aanwenden van hun macht. Acteurs, muzikanten, sporters en andere performers die weten wat ze waard zijn, azen op steeds hogere bedragen. En dat zet op zijn beurt het businessmodel van productiestudio’s, platenlabels, sportclubs en andere producenten van content onder druk. Beide partijen zijn langzamerhand steeds vindingrijker geworden in het onderhandelen over lucratieve overeenkomsten. En zo kon het gebeuren dat de eerbiedwaardige studio mgm in 2006 een verbijsterende actie ondernam en Tom Cruise, ook al begon diens ster als acteur wat te verbleken, in plaats van een rol in een film een aandeel in een filmstudio aanbood – een aandeel in mgm’s United Artists, om precies te zijn. Of dat de Russische tennisster Maria Sjarapova lucratieve deals sloot met een indrukwekkend aantal merken, waardoor ze de best betaalde vrouwelijke sporter ter wereld werd (en ook beter betaald dan een heleboel mannelijke topsporters). En dat basketbalsuperster LeBron James zijn eigen bedrijfje oprichtte voor al zijn zaken- en marketingactiviteiten, waarmee hij koos voor een zeer innovatieve benadering van sportmarketing.

Mijn onderzoek laat zien dat er een duidelijke logica in deze ontwikkelingen zit, een logica die je doorziet als je de markt voor creatief talent en de bereidheid tot risico nemen van talenten in de verschillende fases van hun carrière nader bekijkt. Het is een logica waar mensen uit de entertainmentwereld zich goed van bewust zouden moeten zijn. Ze kunnen er namelijk lessen uit trekken over hoe de industrie het beste talent kan spotten, managen en belonen – ook al pakt niet iedere beslissing zo goed uit als de betrokkenen misschien gehoopt hadden. Het biedt ook belangrijke aanwijzingen voor aankomende muzikanten, acteurs, schrijvers of sporters die willen weten hoe ze hun carrière het beste kunnen aanpakken. Zowel voor supersterren als voor minder bekende grootheden is het van cruciaal belang om te weten wat ze moeten nastreven, vooral omdat de carrière van de meeste creatieve geesten zo kortstondig is.

Dit alles voltrekt zich in een medialandschap dat er, met de komst van het tijdperk van YouTube, Twitter en Facebook, natuurlijk totaal anders uitziet dan toen Alan Horn en Jeff Zucker hun strategieën uitbroedden, en toen Lady Gaga en LeBron opkwamen. Ongetwijfeld is de vraag waarmee entertainmentbedrijven vandaag de dag geconfronteerd worden: hoe snel

zal de opkomst van digitale techniek van invloed zijn op onze strategie van inzetten op blockbusters en beroemdheden? Aangezien de ontwikkelingen in de digitale technologie de kosten substantieel verlagen, zijn er goede redenen om aan te nemen dat ingrijpende veranderingen aanstaande zijn. Nieuwe technieken maken het per slot van rekening goedkoper voor producenten van content om entertainmentproducten aan te bieden – bedenk alleen al eens hoeveel goedkoper het is om een film digitaal te distribueren in plaats van de filmrollen fysiek naar alle bioscopen over de hele wereld te moeten brengen. Tegelijkertijd zorgen geraffineerde *recommendation engines* ervoor dat het voor de consument veel gemakkelijker wordt om de producten van zijn gading te vinden en aan te schaffen. De effecten daarvan zijn vooral duidelijk in de entertainmentsector, waar goederen als film, televisieprogramma's, boeken en muziek volledig gedigitaliseerd kunnen worden.

Sommige insiders in de branche hebben voorspeld dat digitale technologie het einde van de blockbuster zal inleiden – en daarmee van de effectiviteit van de blockbusterstrategie. Duidt de opkomst van online-distributiekanalen erop dat de 'oude' regels van de entertainmentbusiness binnenkort niet meer van toepassing zullen zijn? Afgaande op de populariteit van sites als YouTube, die de productie en distributie van content voor iedereen mogelijk maken, zou je geneigd zijn om te concluderen dat 'ja' het enige juiste antwoord is. Maar bij nader inzien blijkt dat het in werkelijkheid niet zo eenvoudig ligt. In de markt van vandaag, waar de consument dankzij internet eenvoudig toegang heeft tot miljoenen titels, zijn de beginselen van de blockbusterstrategie misschien nog wel in sterkere mate van toepassing dan daarvoor. Zoals ik in de tweede helft van dit boek zal beschrijven, bestaan er bepaalde basisbeginselen van consumentengedrag die verklaren waarom de strategie blijft werken – het soort beginselen waar iedereen die geïnteresseerd is in de entertainmentindustrie zich van bewust zou moeten zijn. Het aanhoudende belang van de blockbusterstrategie voor het succes van entertainmentbedrijven, wordt meer dan duidelijk door de enorme hoeveelheden data die onlinekanalen genereren.

Wie inzicht heeft in de wijze waarop digitale technologie de markt voor entertainmentproducten aan het veranderen is, begrijpt goed waarom YouTube zoveel moeite heeft gehad om zijn immense populariteit om te zetten in een lucratief en duurzaam businessmodel – en kan er ook

langzaam begrip voor krijgen dat moederbedrijf Google inzette op Original Channels. Ook wordt duidelijk dat de beslissing van nbc om medeoprichter te worden van Hulu, een site die zich richt op het aanbieden van professioneel geproduceerde video, misschien wel een van de slimste zetten van de afgelopen jaren van deze zender is – Zucker verdient daar enige credit voor. (Ja, het mag een verrassing zijn, maar dit is niet zo'n boek met alleen maar 'goeden en slechten'. De meeste entertainmentbazen kennen toppen maar ook dalen, en Zucker is daar geen uitzondering op.) Dezelfde onderliggende beginselen kunnen ons zelfs helpen om te begrijpen hoe de innovatieve overgang op digitale distributie van de Metropolitan Opera in New York City – en dan vooral de beslissing om een opera simultaan live uit te zenden in theaters over de hele wereld – van invloed zal zijn op de operamarkt. Eén cruciale les wordt hier duidelijk: blockbusters zullen van groter – en niet mínder – belang worden voor de populaire cultuur, en blockbusterstrategieën zullen hoogtijdagen beleven.

Een tweede vraag die rijst door de opkomst van onlinekanalen, is of die kanalen uiteindelijk de rol van de traditionele producenten en distributeurs zullen ondergraven. Het Britse Radiohead had in 2007 een megasucces met een album dat de band in eigen beheer uitbracht, zonder de hulp van een platenlabel of winkelketen, waardoor veel kenners van de branche stelden dat andere bands hun werk ook in eigen beheer konden en moesten uitbrengen. Voorheen onopgemerkte muzikanten hebben op YouTube en via sociale media een grote schare fans kunnen opbouwen, en er zijn auteurs die in eigen beheer publiceren en een enorme vraag naar hun onlinegeschriften teweeg hebben weten te brengen. Zullen creatieve talenten naarmate digitale technieken verder ontwikkeld en wijder verbreid gaan worden, steeds vaker de gelegenheid aangrijpen om hun producten direct aan de consument te verkopen? Zo ja, dan zullen de dagen van menig entertainmentbedrijf geteld zijn. Maar volgens mijn onderzoek is een dergelijk scenario onwaarschijnlijk: de meeste kunstenaars kunnen niet van hun werk leven zonder de voordelen die zulke ondernemingen te bieden hebben. Maar: de opkomst van doe-het-zelfproducties en -distributie stelt zelfs de grootste entertainmentbedrijven voor lastige vragen.

We kunnen een heleboel leren van makers en eigenaars van content die digitale kanalen hebben gebruikt om deze content linea recta aan de consument te leveren. Hulu – gezamenlijk eigendom van nbc Universal, News Corp.'s fox en Disneys abc – geldt hier ook als voorbeeld. Maar in de

wereld van de sport zijn de ontwikkelingen misschien nog wel opzienbarender. De digitale poot van de Major League Baseball springt eruit: de leiding van de mlb heeft de mogelijkheden aangegrepen die digitale kanalen bieden voor directe interactie met de fans, door het aanbieden van producten voor een heel scala aan verschillende platforms en besturingssystemen. De National Football League heeft een opvallend afwijkende benadering van digitale media, maar haar strategie is net zo succesvol gebleken – en de daaruit volgende lessen over hoe de markt voor entertainmentproducten aan het veranderen is, zijn opmerkelijk eensluidend. Alle drie gevallen – Hulu, mlb en de nfl – laten zien hoe de producenten van content nieuwe digitale distributiekanalen lucratief kunnen inzetten. En alle drie tonen ze ook weer aan welk voordeel blockbusters in die context kunnen bieden.

Dat alles kan niet verhullen dat de ontwikkelingen in de technologie grote veranderingen zullen veroorzaken in de wereld van het entertainment. Als een van de grootste schuldigen wordt vaak piraterij aangewezen, die in de hand wordt gewerkt door dezelfde lage kosten van reproductie en distributie die de verklaring zijn voor de andere gevolgen van digitale technologie. Maar er zijn andere factoren – zoals de verwachting van de consument dat de prijzen voor digitale kanalen onvermijdelijk omlaag zullen gaan – die een grotere bedreiging kunnen vormen. Nu bijvoorbeeld alle nummers van een muziekalbum afzonderlijk online te koop zijn, neemt het belang van zo’n album steeds meer af ten opzichte van het afzonderlijke nummer. Die omkering zou ondenkbaar zijn geweest in een geheel analoge wereld, alleen al doordat de kosten voor het afzonderlijk verpakken en distribueren van één song dat onmogelijk zouden maken. Intussen heeft de opkomst van grote onlineverkopers en contentproducenten met kleine winstmarges het businessmodel van entertainmentbedrijven enorm onder druk gezet.

Als gevolg van al die opzienbarende veranderingen zullen de blockbusterstrategieën zich ongetwijfeld verder ontwikkelen – en het is daarbij fascinerend om te zien dat enkele sterren daarin vooropgaan. In 2010 pionierden hiphop-mogol Jay-Z en zijn manager in een bekroonde, door pr-bureau Droga5 bedachte campagne en in samenwerking met Microsoft voor de lancering van zijn memoires, *Decoded*. Een jaar later gaf Lady Gaga, nooit vies van innovatie, een nieuwe invulling aan het begrip lancering met haar album *Born This Way*. In de nabije toekomst zullen

ongetwijfeld veel meer artiesten in hun voetsporen treden. Dat is niet zomaar een blinde gok – zoals we zullen zien is het een logische gevolgtrekking als je zowel de ingrijpende gevolgen van digitale technologie in beschouwing neemt als de factoren die de effectiviteit van de blockbusterstrategie verklaren. In een digitale wereld is het wellicht moeilijker om blockbusterstrategieën uit te voeren, maar paradoxaal genoeg neemt hun relevantie alleen maar toe. De blockbuster heeft in de entertainmentbranche een stralende toekomst voor zich.

En blockbusterstrategieën zullen zich ook in toenemende mate gaan manifesteren in andere segmenten van de economie, samen met andere marketingpraktijken die zijn afgekeken van de entertainmentwereld. Om het beeld te completeren van wat we in de toekomst kunnen verwachten, sluit ik dit boek af met aandacht voor opmerkelijke voorbeelden waarop ik in de loop van jaren van onderzoek ben gestuit. Daarbij richt ik me vooral op het nachtleven: twee van de succesvolste impresario's in de branche voeren een revolutie aan door de business te veranderen van een waarin het gaat om het verkopen van flessen – dure alcoholische dranken die men levert aan 'klanten aan tafeltjes' op een gewilde plek in de club – in een segment waarin het evenzeer gaat om de verkoop van groots aangekondigde evenementen met top-dj's. Maar ik zal ook andere voorbeelden belichten, van Apple en zijn hoge inzetten in de consumentenelektronica via Victoria's Secret met haar modeshows boordevol supermodellen tot de succesvolle digitale strategie van Burberry. Zoals duidelijk zal worden, zijn veel lessen die over blockbusters te leren zijn niet alleen maar van toepassing op de entertainmentindustrie – ze zijn zelfs uit te breiden tot de zakenwereld in het algemeen.

Hoofdstuk 1

Inzetten op blockbusters

In juni 2012, minder dan twee weken nadat het nieuws over Alan Horns aanstelling als hoogste man van Walt Disney Pictures in Hollywood had rondgezoemd, had hij een ontmoeting met het personeel van de Disney-studio.[1] De goed liggende 69-jarige baas ('Ik probeer bijna altijd vriendelijk te zijn, maar naast Alan Horn kom ik over als een echte idioot,' luidde een grapje van acteur Steve Carell tijdens het afscheidsfeestje van Horn bij Warner Bros.) keek ernaar uit de overstap te maken naar Disney. Hij beschreef het als 'een van de meest iconische en geliefde entertainmentbedrijven ter wereld'. Maar hij wist ook precies wat hem te doen stond, want Disney Pictures had de afgelopen jaren een teleurstellende omzet laten zien.[2] In zijn nieuwe rol zou Horn de verantwoordelijkheid krijgen over de productie, distributie en marketing van *live-action*- en animatiefilms van Disney, alsmede over de onderdelen Pixar Animation Studio's en Marvel. Horn moest beslissen of de *event film*-strategie die hij bij Warner Bros. had uitgeprobeerd, ook de juiste aanpak was voor zijn nieuwe werkgever.

Nadat Horn aan het begin van zijn loopbaan voor producer Norman Lear had gewerkt en tien jaar aan het roer had gestaan van Castle Rock Entertainment (een productiemaatschappij die hij mede had opgericht en die bekend werd vanwege de populaire televisieserie *Seinfeld* en films als *A Few Good Men*, *The Shawshank Redemption* en *When Harry Met Sally*), was hij overgestapt naar Warner Bros. en had hij een heel andere opvatting gekregen over risico's. 'Er waren studio's die grote producties maakten, maar niemand deed dat structureel,' zei hij tegen me. 'Sterker nog, ze waren er bang voor. Omdat de prijs van een bioscoopkaartje vast lag, leken hogere kosten een groter risico in te houden.'

Horn, die een 'consensusbouwer' werd genoemd, deed veel moeite om ervoor te zorgen dat zijn collega's bij Warner Bros. achter zijn *event film*-strategie stonden.[3] Zijn eerste *event film* was *The Perfect Storm*, die in 2000

werd uitgebracht. ‘George Clooney was in die tijd nog niet zo bekend, en Mark Wahlberg ook niet, maar ik vond het een goed verhaal,’ weet Horn nog. ‘We wilden het publiek visueel het beste bieden, en we investeerden veel geld om dat in onze marketingcampagne duidelijk te maken. Ik weet nog dat ik een voorlopige versie van de trailer zag en vroeg: ‘Waar is de storm?’ Ik wilde een shot van de boot in de storm, met een woeste zee. Het kostte een half miljoen dollar, maar binnen een week hadden ze het voor elkaar. We wilden dat iedereen zou weten dat dit groots zou gaan worden. Dus móésten we dat shot hebben.’

Binnen een paar jaar had de *event film*-strategie ingang gevonden en bracht Warner Bros. jaarlijks vier of vijf van dat soort films uit. Horn richtte zich op wat hij ‘vier-kwadrantfilms’ noemde: films die zowel jonge als oudere en zowel mannelijke als vrouwelijke bioscoopbezoekers aanspraken. In 2008 zette de studio onder meer in op *The Dark Knight*, *Get Smart*, *Speed Racer* en, voordat de releasedatum werd verplaatst naar 2009, *Harry Potter and the Half-Blood Prince*. In 2010, het laatste volle jaar dat Horn in functie was, behoorden *Inception*, *Clash of the Titans* en *Harry Potter and the Deathly Hallows: Part 1* tot de *event film*s. Iedere *event film* kreeg een meer dan gemiddeld productie- en marketingbudget, en meestal werd de releasedatum jaren van tevoren gepland. ‘De potentiële mogelijkheden voor onze *event film*s zijn zo enorm, dat we van mening waren dat het het risico waard was,’ verklaarde Horn.

De resultaten toonden aan hoe verstandig zijn strategie was: in de twaalf jaar dat Horn de leiding had, werd Warner Bros. Pictures, de grootste van de zes toonaangevende Hollywood-studio’s, de eerste filmstudio in de geschiedenis die tien jaar achter elkaar meer dan 1 miljard dollar inkomsten aan bioscooprecettes had.[4] In 2010 was de studio de marktleider op het gebied van films, met wereldwijd een recette van 4,8 miljard dollar – de grootste van het bedrijf ooit. De acht *Harry Potter*-films, de succesvolste filmfranchise aller tijden, haalden 7,7 miljard dollar binnen aan de kassa. Onder de films die Warner Bros. in die periode uitbracht, zaten diverse zeer lucratieve, zoals *300*, *The Dark Knight*, *The Departed*, *Gran Torino*, *The Hangover* en het vervolg, *I Am Legend*, *Million Dollar Baby*, *Ocean’s 11*, *12* en *13*, en *Sherlock Holmes*.

Maar Horns strategie bleef controversieel, juist omdat ze zo riskant leek. ‘Het is geen keiharde zekerheid dat megaprojecten tot kaskrakers worden,’[5] schreef een journalist van de *Wall Street Journal*, waarmee hij uiting gaf

aan een breed gedeelde opvatting. ‘Binnenkort zal een van die grote gokken zo verschrikkelijk verkeerd uitpakken, dat een studio opgezadeld wordt met een gigantische afschrijving.’ Disneys eigen *John Carter* was wat dat betreft een voorbeeld: de productie had naar schatting 250 miljoen dollar gekost en zorgde waarschijnlijk voor evenveel verlies, waarmee het veruit de grootste flop van 2012 was. Kritikasters van *event film*-strategieën wezen ook graag op de western *Heaven's Gate*, ook wel bekend als ‘de film die een studio om zeep hielp’.[6] De film uit 1980, die maanden vertraging opliep en geplaagd werd door uit de hand lopende kosten, kostte een nooit eerder vertoonde 40 miljoen dollar, om vervolgens door zowel de pers als het publiek te worden afgeserveerd (een invloedrijke criticus noemde het ‘een totale ramp’). United Artists kreeg maar 3 miljoen dollar binnen aan recette; als direct gevolg van de megaflop aan de kassa’s ging de studio op de fles en werd hij verkocht aan mgm.

Horn erkende dat er een keerzijde aan zijn aanpak zat. ‘Het probleem met *event film*s is dat áls het misgaat, het ook gigantisch misgaat.’ En naast al zijn successen kende Horn in zijn lange periode bij Warner Bros. ook de nodige miskleunen. ‘Een grote studio heeft een goed jaar als de helft van de projecten raak is,’ zei hij.[7] ‘Het echte doel is winstgevend zijn.’ Ieder *live-action*-project waartoe hij besloot, kreeg te kampen met zo’n beetje alle problemen waar een filmproductie door geplaagd kan worden. ‘Toen Jo Rowling *Harry Potter* aan de man probeerde te brengen, werd ze door een aantal uitgeverijen afgewezen. En dan lazen die het ook nog in de vorm waarin het zou worden uitgebracht! Een film maken is… het is gewoonweg waanzinnig. We lezen een scenario en moeten ons voorstellen hoe het er met een bepaalde regisseur, een bepaalde werkwijze en bepaalde acteurs uit zal zien. Je zegt: “Met Channing Tatum zal het zo worden, maar als we voor Matt Damon kiezen, zal het er zus uitzien.” Het is puur een beslissing op gevoel, waardoor het onmogelijk is om criteria vast te stellen die een studio jaar in, jaar uit succesvol kunnen maken.’[8]

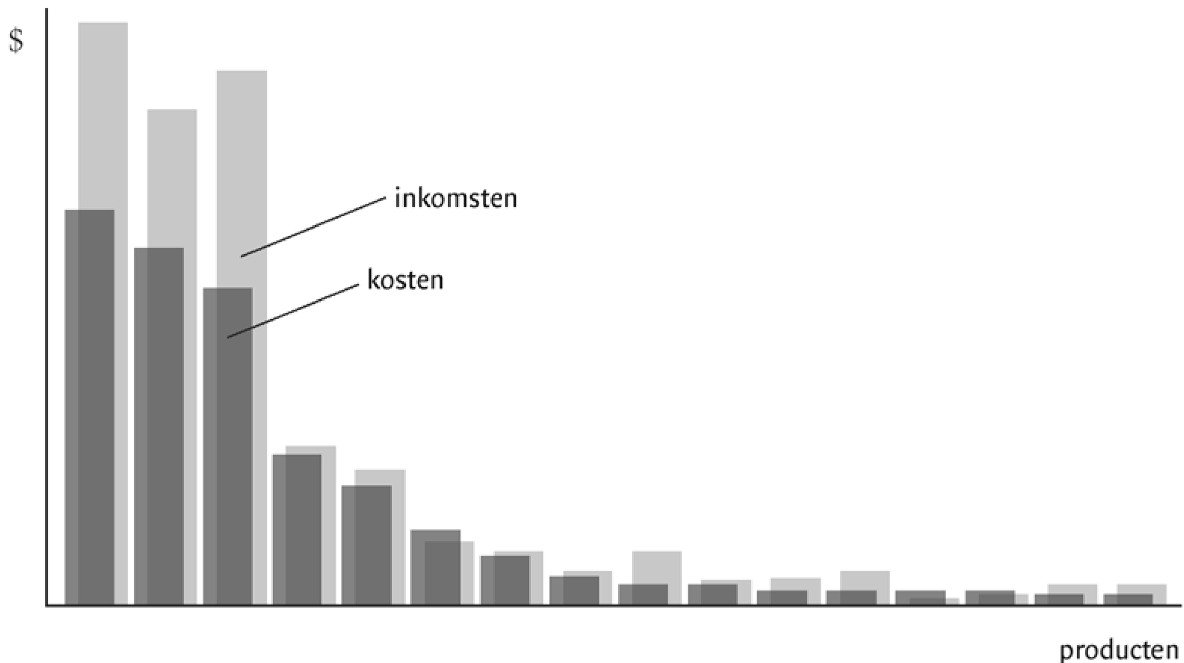
Nu hij overging naar Disney, verwachtte iedereen dat Horn nou juist dat ging doen: jaar in, jaar uit succes boeken. Het hielp niet dat Disney na het debacle van *John Carter* er niet bepaald happig op was om grote risico’s te nemen. En om het allemaal nog erger te maken, wist Horn dat hij een duel moest aangaan met Warner Bros. en dus ook de strategie die uit zijn eigen koker kwam. ‘Andere Hollywood-studio’s hebben zich ook bekeerd tot de *event film*-strategie,’ zei hij. ‘Dus de onderlinge concurrentie tussen de

grote studio's voor de beste ideeën, talenten en releasedata is de afgelopen jaren alleen maar toegenomen. We zullen het in onze releaseweekends op moeten nemen tegen andere grote films.' Kon Horn de 'Mouse House' haar magie weer teruggeven?

Is de *event film*-strategie – of, zoals ik het eerder noemde, de 'blockbusterstrategie' – echt de beste aanpak om entertainmentproducten te maken en te marketen? Voor toonaangevende studio's als Warner Bros. en voor andere grote producenten van content in de verschillende sectoren van de entertainmentindustrie, is het antwoord onbetwistbaar: ja. En de strategie die Warner Bros. volgde is nu heel gewoon, niet alleen onder filmstudio's maar ook bij uitgeverijen, televisieproductiemaatschappijen, platenmaatschappijen, makers van videogames en producenten in andere sectoren van de media- en entertainmentindustrie. Maar voordat we ons gaan verdiepen in de vraag waarom zo'n riskante aanpak zelfs werkt in de concurrerende markt van vandaag, is het goed om de aanpak van Horn bij Warner Bros. nader te bekijken en te begrijpen waarom die zo profijtelijk is.

In geval van een blockbusterstrategie verdeelt een filmstudio zijn beschikbare budget niet gelijkelijk over de producten in zijn portfolio, maar wijst hij een onevenredig groot deel van zijn productie- en marketinggeld toe aan een kleine deelverzameling van zijn productie, in de hoop dat die voor het leeuwendeel van de inkomsten en de winst zal zorgen. Dat idee is geïllustreerd in de grafiek.

Een typisch patroon van blockbuster-investeringen en -opbrengsten



Hoe riskant ook, de studio zet zwaar in op films die het meest waarschijnlijk kaskrakers zullen worden. Dat zijn de *blockbuster-bets*: dure producties die op een massaal publiek mikken. Gezien het productieproces van een film – waarbij het traject van het aankopen van een script of de rechten tot het uiteindelijke product soms wel jaren in beslag neemt – moet een studio al in een vroeg stadium kiezen welke producten de meeste kans op succes zullen hebben. Gelet op de onvoorspelbare smaak van de consument en de complexiteit van het productieproces, waarbij vaak honderden mensen betrokken zijn, is dat geen eenvoudige opgave. Maar, zo denkt men bij de studio's, het is de moeite waard om het risico te nemen.

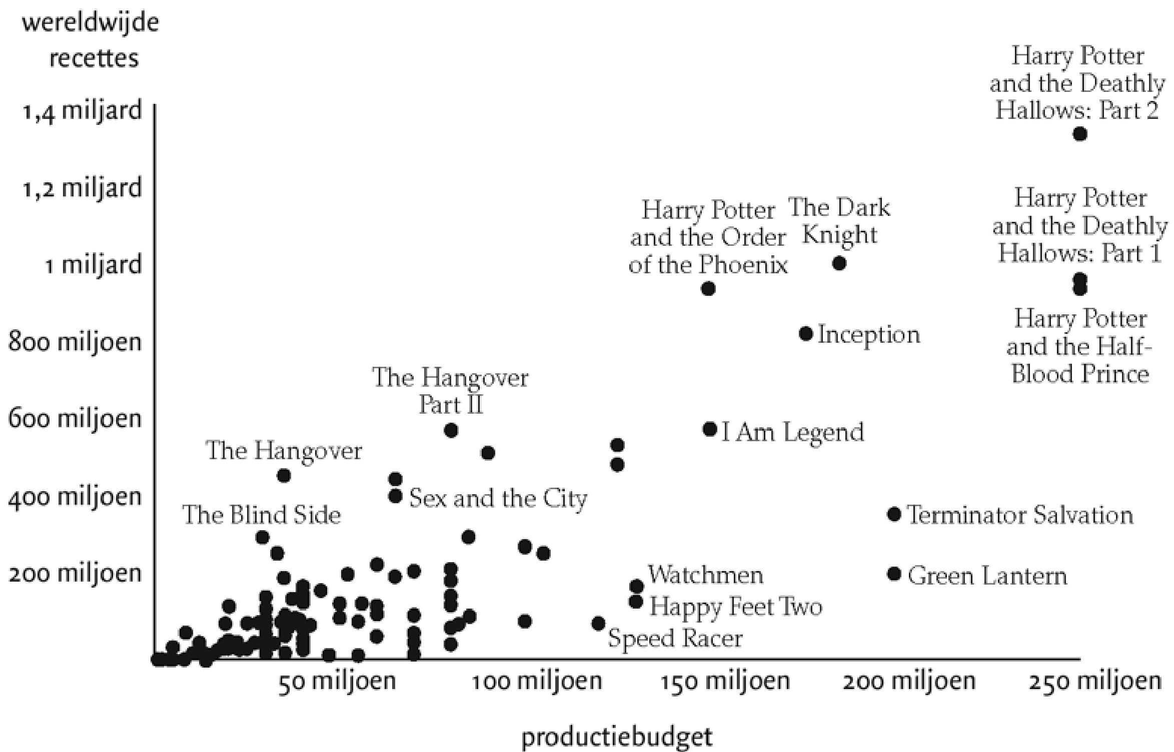
Laten we 2010 uitkiezen om de strategie van Warner Bros. onder de loep te nemen. De studio bracht dat jaar 22 films uit, en gaf 1,5 miljard dollar aan productiekosten uit en meer dan 700 miljoen dollar aan publiciteit en andere promotionele acties op de thuismarkt, de VS.[9] Warner Bros. gaf een derde van het productiebudget voor 2010 uit aan zijn drie belangrijkste titels – 250 miljoen dollar aan *Harry Potter and the Deathly Hallows: Part 1*, 175 miljoen dollar aan *Inception* en 125 miljoen dollar aan *Clash of the Titans*. Hun op drie na grootste investering, het vervolg op *Sex and the City*, kostte nog eens 100 miljoen dollar. Bij zulke grote gokken zijn

vaak niet alleen topacteurs in het spel, maar ook dure *visual effects* – spectaculaire achtervolgingen, *sweeping shots*, groots opgezette sets, meervoudige locaties en hightech stuntwerk, bijvoorbeeld – die allemaal de kosten opdrijven. Als de film is gebaseerd op een succesvol intellectueel eigendom zoals een boek of een personage (wat geldt voor de meeste *blockbuster-bets*, zoals *Harry Potter*), dan kunnen de rechten daarvan ook begrotelijk zijn.

‘We hebben bij Warner Bros. een bewuste keuze gemaakt om per jaar vier of vijf films te maken die 1 miljard dollar zouden moeten opbrengen,’ zei een Warner Bros.-topman over de strategie van de studio.[10] ‘En als je een groot deel van je productiebudget aan die paar films besteedt, dan heeft dat gevolgen voor je andere films,’ legde Horn uit. ‘Dan maak je misschien een film met 60 miljoen dollar in plaats van 90 miljoen dollar. Het is een kwestie van de balans zoeken.’ Een leidinggevende van een televisiezender met wie ik sprak, zei in wezen hetzelfde: ‘De misvatting heerst dat studio’s en zenders evenveel van al hun kinderen houden. Maar omdat er slechts een beperkt productie- en marketingbudget is, moeten ze prioriteiten stellen.’

Onder de leiding van Alan Horn was bij Warner Bros. de verwachting dat de films met de hoogste kosten ook de films met de hoogste inkomsten zouden zijn – en met de hoogste winst. In 2010 voldeden de resultaten van Warner Bros. aan die verwachting. Hoewel de drie duurste gokken slechts een derde van het budget opsoupeerden, waren ze verantwoordelijk voor ruim 40 procent van de recettes in de VS en 50 procent wereldwijd dat jaar.[11] Als we het verschil berekenen tussen productiekosten en recettes, dan wordt duidelijk dat meer dan 60 procent van het overschot van dat jaar van de drie duurste projecten kwam, en bijna 70 procent van de top 4-films. Aan het andere uiteinde waren de vier minst dure films die in 2010 werden uitgebracht – *Flipped*, *Lottery Ticket*, *The Losers* en *Splice* – goed voor iets minder dan 6 procent van de totale productie-uitgaven, maar voor slechts 4 procent van de recettes in de VS en 1 procent van de recettes daarbuiten, waarmee ze praktisch niets bijdroegen aan het overschot.[12] Het overschot is natuurlijk niet allemaal winst – studio’s als Warner Bros. delen bijna de helft van hun recettes met de zalen waar hun films te zien zijn. Maar het patroon is duidelijk: de grootste investeringen van Warner Bros. in 2010 leverden de meeste inkomsten op.

De blockbuster-bets van Warner Bros. van 2007 t/m 2011.



In de grafiek staan alle 119 films aangegeven die Warner Bros. van 2007 t/m 2011 uitbracht (volgens de gegevens van onderzoeksbureau Rentrak) met hun geschatte productiebudget en de wereldwijde recettes in dollars.[13] De film *The Hangover* kostte bijvoorbeeld 35 miljoen dollar om te maken en bracht bijna 470 miljoen in het laatje (waarvan 190 miljoen dollar buiten de VS).

Goed. Maar was 2010 niet gewoon een prima jaar, zonder één of twee grote flops die het plaatje een heel ander aanzien hadden kunnen geven? Nemen studio’s als Warner Bros. te veel risico met hun *blockbuster-bets*? Dat blijkt niet echt uit de resultaten op langere termijn van de films van Warner Bros. De resultaten over 2010 laten zelfs een algemener fenomeen zien. Zie het overzicht hierboven, met daarin de opbrengsten van Warner Bros.’ *blockbuster-bets* van 2007 tot en met 2011, de laatste vijf jaar van het bewind van Horn.

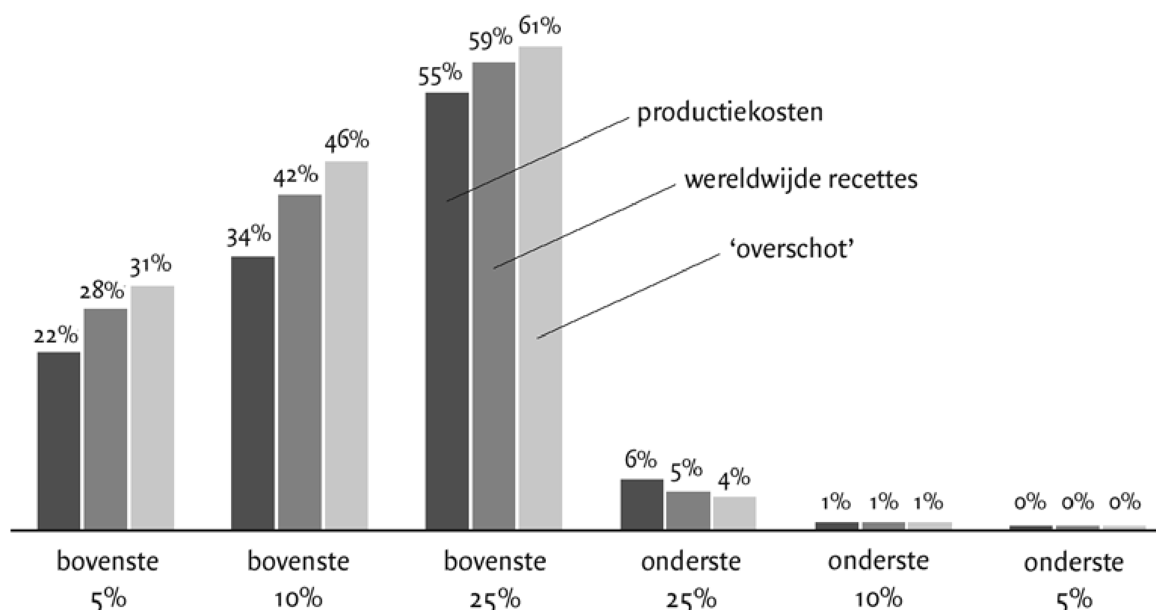
In deze periode voerde Horn zijn *tent-pole*-strategie ten volle uit, waarbij hij 6,5 miljard dollar aan productiekosten uitgaf. Maar hij had ook te maken met sterke concurrentie van andere studio’s die zijn voorbeeld van groot inzetten volgden.

Op het eerste gezicht lijkt het overzichtje misschien een willekeurige hoeveelheid gegevens te bevatten. Het rommelige beeld geeft de onvoorspelbaarheid weer van de vraag naar speelfilms. Warner Bros. investeerde substantieel in een aantal bekende franchiseproducties, zoals

Harry Potter en de Batman-film *The Dark Knight*. Terwijl een aantal daarvan zeer succesvol was, kenden andere grote *bets* een moeizame kaartverkoop – vooral het 120 miljoen dollar kostende *Speed Racer* was uitgesproken rampzalig. (De film, in 2008 uitgebracht, waarin Emile Hirsch de hoofdrol speelde en die gebaseerd was op een Japanse animatieserie, haalde wereldwijd nog geen 100 miljoen dollar binnen.) Wat betreft de meer bescheiden investeringen: daar leek het de gebruikelijke mix van hits, *also rans* en regelrechte flops. *The Blind Side*,[14] *The Hangover* en *Gran Torino*, met alle drie minder dan 40 miljoen dollar productiekosten, waren enorm succesvol, terwijl de even dure films *The Assassination of Jesse James*, *Whiteout* en *Shorts* nooit de weg naar het publiek vonden.

Maar laten we dan eens kijken naar het volgende overzicht, waarop films op basis van hun productiebudget worden gegroepeerd.

Hoe de big bets van Warner Bros. uittorenen boven zijn kleintjes.



De grafiek toont het aandeel van de 119 films, gegroepeerd naar hun productiekosten, in de algehele productiekosten van Warner Bros., in de wereldwijde recettes en in het verschil tussen beide (gedefinieerd als 'overschot').[15] Bijvoorbeeld, de top 5 procent van duurste films is goed voor 22 procent van de productiekosten, 28 procent van de wereldwijde opbrengst, en dus 31 procent van het overschot.

Bij alle films die in een periode van vijf jaar werden uitgebracht, was de top 5 procent goed voor een vijfde van de totale productie-uitgaven en voor meer dan een kwart van de wereldwijde bruto-inkomsten. De top 10 procent van films soupeerde ruwweg een derde van de kosten op, maar bracht meer dan twee vijfde van alle inkomsten op – en was goed voor bijna de helft van

het verschil tussen productiekosten en inkomsten. De grootste investeringen van Warner Bros. zorgden dus voor disproportioneel hoge verdiensten. Aan de andere kant van het spectrum hadden goedkopere films, ook al trokken ze soms hoge bezoekersaantallen, weinig effect op het grote plaatje. Hoewel de 25 procent goedkoopste films (gemaakt voor iets minder dan 30 miljoen dollar) slechts 6 procent van de kosten opeisten, zorgden zij voor maar 5 procent van de kaartverkoop. En de 10 procent goedkoopste films had praktisch geen invloed op de verkoop.

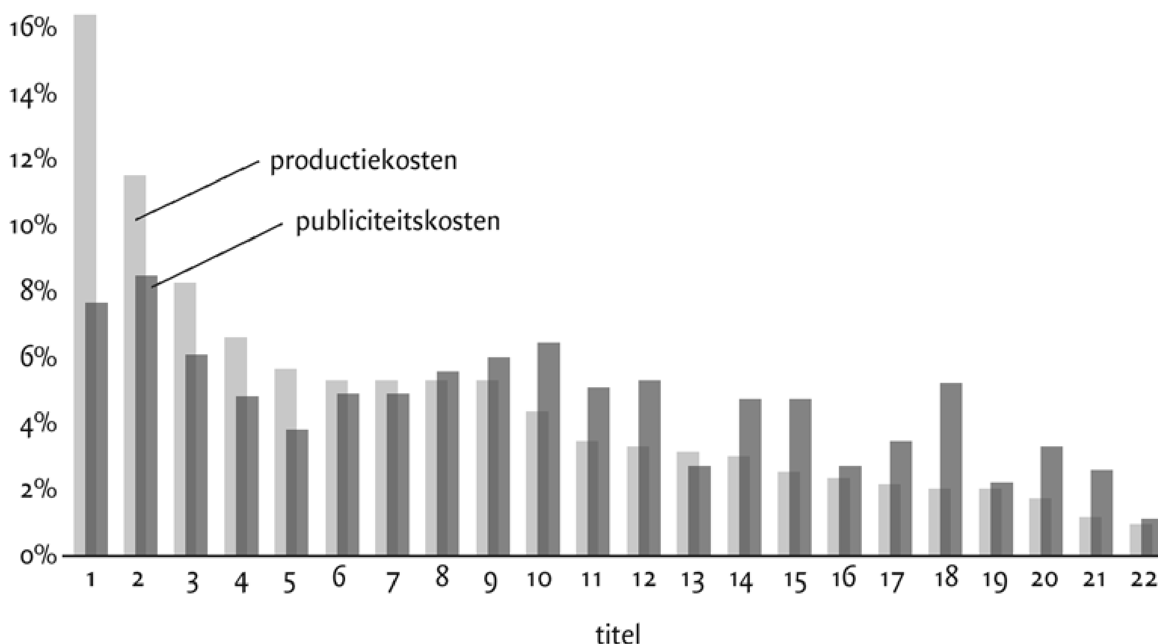
Relatief gesproken mag het verschil tussen de films aan beide uiteinden van Warner Bros.' portfolio klein lijken, maar absoluut is het enorm. En in de jaren dat Warner Bros. de meeste *blockbuster-bets* deed, haalden ze meer inkomsten binnen aan kaartverkoop dan hun belangrijkste concurrenten, wat bewijst dat de blockbusterstrategie rendeert en dat afzonderlijke blockbusters de resultaten van een producent flink kunnen opkrikken. Er mogen critici zijn die zeggen dat Warner Bros. van pakweg 2005 tot 2010 een stuk minder succesvol zou zijn geweest zonder *Harry Potter* of *The Dark Knight*. Maar daar gaat het nu juist om: één *blockbuster-bet* kan een heel jaar goedmaken. Het gunstigste resultaat van de blockbusterstrategie is een film die bijdraagt aan de winst. Mijn onderzoek toont aan dat je dat kunt bereiken door aanzienlijke investeringen te doen – en niet door het beschikbare budget te verdelen over een groter aantal kleinere films.

De redenen die Horn heeft om de *event film*-strategie te volgen, zijn overduidelijk. 'Ik vond het opvallend dat onderzoek aantoont dat de gemiddelde bioscoopganger in de VS maar vijf of zes films per jaar ziet,' zei hij in 2012 tegen me. 'En in sommige andere landen is het nog minder. Vorig jaar werden door de zes grote studio's meer dan 120 films uitgebracht, en nog eens 80 door grote onafhankelijke productiemaatschappijen als Summit and The Weinstein Company – wat betekent dat je de keuze hebt uit honderden films. Er is een harde concurrentieslag gaande,' zei hij. 'Daarom is het zo belangrijk om iets dwingends aan te bieden – iets wat extra waarde heeft, vanwege het verhaal, of de acteurs die erin spelen, of de speciale *visual effects*.' Het gaat erom, met andere woorden, om eruit te springen en de slag om de aandacht te winnen. Daarvoor is de blockbusterstrategie ontworpen. 'Zelfs een *diehard* filmfan gaat niet vaker dan één keer per week naar de film,' stelde Horn. 'Je moet ervoor zorgen dat ze jóúw film uitkiezen.'

Het succes van de blockbusterstrategie wordt nog duidelijker als je de marketingkosten erbij betrekt. Groter inzetten betekent efficiëntere publiciteit. ‘De publiciteitskosten voor een film die 150 miljoen dollar kost om te maken, zijn niet twee keer zo hoog als voor een film die 75 miljoen dollar kost, zelfs niet als je de markt verzadigt,’ vertelde Horn me.[16] ‘Je hebt een bepaald bedrag nodig om er zeker van te zijn dat je de film in eigen land kunt promoten, om het publiek te laten weten dat hij er is. Dat betekent dat de marketing van de film van 75 miljoen dollar duur is. Maar een *event film* dat extra zetje geven, zal je niet zoveel méér kosten.’

Hoewel de studio’s in Hollywood de lippen stijf op elkaar houden als het gaat om hun publiciteitsuitgaven, wordt Horns visie onderschreven door de gegevens die ik van een onafhankelijk marktonderzoeksbureau kreeg – een bureau dat letterlijk de advertenties telt in de diverse media (van televisie en kranten tot internet en op straat) en daar de waarde van schat. Als we naar de in 2010 door Warner Bros. uitgebrachte films kijken, is te zien dat de publiciteit voor de grotere producties verhoudingsgewijs zeer goedkoop was, zoals de grafiek aangeeft.

Productie- en publiciteitsuitgaven: waarom de big bets van Warner Bros. zich beter uitbetalen.



De grafiek toont de in 2010 door Warner uitgebrachte films en welk percentage van het totale productie- en publiciteitsbudget elk daarvan kreeg toegewezen.[17] Zo werd voor de op een na duurste film van 2010, *Inception*, 12 procent van het productiebudget gebruikt, maar slechts 8 procent van het publiciteitsbudget. De nummer 18 op de lijst, *Cop Out*, kreeg 2 procent van het productiebudget en 5 procent van het publiciteitsbudget.

De drie duurste films namen een derde van het productiebudget voor hun rekening, maar ze vergden slechts 22 procent van het promotiebudget van de studio, dat ruim 700 miljoen dollar bedroeg. De publiciteit voor *Inception* kostte het meest – iets meer dan 60 miljoen dollar, ofwel ongeveer een derde van de productiekosten van de film. Daarentegen deed Warner Bros. nog eens 75 procent extra op zijn productiebudget voor de publiciteit van kleinere producties als *The Town* en *Life as We Know It*, die beide werden gemaakt voor minder dan 50 miljoen dollar. Ook hier blijken grotere films relatief slimmere investeringen. Met het toenemende belang van wereldwijde markten, zal de relevantie van *blockbuster-bets* alleen maar toenemen. ‘De wereldwijde kaartverkoop is vooral hoog bij *event films*,’ stelde Horn vast. ‘Daar ligt de echte groei. In 2016 zal de wereldwijde kaartverkoop 27 miljard dollar bedragen, veel meer dan de verwachte 11 miljard dollar in de VS. ‘Omdat de bioscoopmarkt in het buitenland *under-screened* is – wat betekent dat er in vergelijking met de Verenigde Staten in andere landen relatief weinig zalen zijn om de bioscoopgangers te bedienen – is men daar vaak selectiever. ‘Ze willen vier-kwadrantfilms, en ze willen filmsterren of personages die ze kennen, zoals *Harry Potter*,’ zei Horn. ‘Dat zijn de films die het overal goed doen.’

Films genereren veel van hun inkomsten buiten de bioscopen om – zoals via dvd-verkoop en -verhuur, streaming en televisie – wat in beginsel dé manier voor kleinere films is om de bescheiden inkomsten goed te maken. Maar in werkelijkheid vormen de bezoekersaantallen in de bioscoopzalen de beste indicatie hoe een film het via de opeenvolgende distributiekanalen (of ‘windows’) zal doen. ‘Alle bijkomende markten worden bepaald door de zalen,’ zei Horn. ‘De inkomsten uit de dvd-verkoop zijn bijna recht evenredig aan de bioscooprecettes. Dus de bijkomende markten betekenen niet de redding voor die kleinere films. Als je de inkomsten uit die andere inkomstenbronnen ook meetelt, wordt het effect van investeringen die voor een groter rendement zorgen alleen maar vergroot.

De goede uitvoering van een blockbusterstrategie behelst uiteraard meer dan alleen maar geld uitgeven teneinde meer inkomsten te genereren – als het zo simpel was geweest, zou iedereen met een dikke portemonnee een goede studiodirecteur zijn. Het gaat om het wagen van de juiste gok. ‘Als je een slechte film maakt, is het een kansloze zaak,’ verklaarde Horn. ‘Dan kun je met je releasestrategie nog van alles proberen, maar als de film niet

goed genoeg is, kun je het vergeten. Je moet een goed verhaal hebben, en dat ook goed uitwerken.’

En geluk wil ook helpen. Daarover had Warner Bros. bepaald niet te klagen met zijn grootste blockbuster, *Harry Potter*, zoals geïllustreerd wordt door het verhaal hoe Warner Bros. de rechten wist te verwerven. ‘We hadden de rechten van *Harry Potter* al voordat het een bestseller werd in Engeland,’ zei Horn tegen me. ‘In Engeland kocht een vrouw op een dag het boek om het cadeau te doen aan een familielid. Ze was er zelf zo enthousiast over dat ze het aan haar baas liet zien, David Heyman, voor wie ze als secretaresse werkte. En ze zei: “Dit moet je lezen – dit is briljant.” En dan dit: David had een productieovereenkomst met Warner Bros. En een van zijn jeugdvrienden, Lionel Wigram, was leidinggevende bij ons. Dus hij drong er bij ons op aan erover na te denken. Maar niemand wist precies wat we in handen hadden – totdat het boek een megaseller werd: toen kwamen we in actie.’ En daar hield het geluk voor Warner Bros. niet op, weet Horn nog. ‘Voordat het boek beroemd werd, bood mijn voorganger bij de studio aan [concurrent] DreamWorks een partnerschap aan voor *Harry Potter* – wat ze aan zich voorbij lieten gaan. En toen werd het dus een bestseller, een raket die de lucht in ging, waarop ze terugbelden en zeiden: “Dit werd ons aangeboden, we willen jullie partner zijn.” Waarop ik antwoordde: “Nee, jullie hebben het afgewezen, en nu geldt het aanbod niet meer.” Ik had het zwart op wit. Niet te geloven, toch?’

Hebben Horn en zijn team, even los van *Harry Potter*, weleens de verkeerde titels gekozen als *blockbuster-bet*? Jawel. Iedere keer dat een van de begrotelijke *event film*s van Warner een fiasco werd, leed de studio een flink verlies. ‘*Speed Racer* sloeg een groter financieel gat dan alle andere films uit 2008,’ weet Horn nog. ‘De Wachowski’s wilden een familiefilm maken, met felle kleuren, tekenfilmachtig. Het was zeer begrotelijk en – uiteindelijk – een stap te ver. Maar tot op heden neem ik het ze niet kwalijk. Het had de meest innovatieve film aller tijden kunnen worden. Je moet risico’s nemen.’ Waar hij aan toevoegde: ‘Je moet weten dat iemand op een dag een kantoor bij Pixar binnenliep, en zei dat hij een idee had voor een film over een man van 80 en een kind van 10 jaar die samen de lucht ingaan in een door ballonnen voortbewogen huis. Je ziet mensen al denken: Ho wacht even… Maar ze maakten hem en het werd een geweldig succes.’ (*Up* haalde ruim 700 miljoen dollar binnen aan recettes.)

En heeft Horn weleens groen licht gegeven aan een film die een grote hit werd zonder dat iemand anders bij zijn studio erin geloofde? Zeer zeker. *The Hangover*, bijvoorbeeld, werd voor slechts 35 miljoen dollar gemaakt, maar haalde aan de kassa 470 miljoen dollar binnen, waarbij hij alle records van komedies voor volwassenen verpulverde. Het wekte geen verbazing dat Warner van het vervolg een *tent-pole movie* maakte, met een navenant productie- en marketingbudget – dit keer nam de studio het zekere voor het onzekere. Hetzelfde geldt voor *Sex and the City* en het vervolg: de eerste film was een bescheiden gok die veel beter uitpakte dan verwacht, en de tweede kreeg de volledige *tent-pole*-behandeling.

De blockbusterstrategie is zeker niet vrij van risico, en de bedragen die studio's aan een bepaalde film kunnen uitgeven, kennen grenzen. Maar wat cruciaal is om in te zien, is dat een studio een gróter risico zou nemen als men meer inspanningen zou verrichten voor een film met een lager productiebudget – als men, in wezen, een groter aantal kleine gokjes zou wagen. Het klinkt wellicht onlogisch, maar voor een studio als Warner Bros. zouden die kleinere gokjes, in een doorsnee jaar, meer geld kunnen kosten dan ze opleveren. Ook al kunnen kleinere investeringen geld opleveren, iedere dollar die aan een *big-budget*-film wordt uitgegeven zal gemiddeld meer winst opleveren.

Een andere filmstudio, Paramount, leerde die les door schade en schande – zo ongeveer als nbc. Eind jaren 90 besloot Paramount geleidelijk aan te stoppen met wat de leiding beschouwde als een gevaarlijke afhankelijkheid van *big bets*. De studio ging over op een filosofie van gemiddelde budgetten en minder bekende acteurs, en liet zich erop voorstaan dat het zijn filmaanbod zou behandelen 'als een actuarisoverzicht'. Maar waar de mantra die door het bedrijf klonk de nadelen van de blockbusterstrategie probeerde tegen te gaan, daar had de voorzichtige strategie van de studio uiteindelijk het tegenovergestelde effect: begin 2004 had Paramount vooral naam gemaakt vanwege B-films met middelmatige acteurs, en de winst was met meer dan 30 procent gekelderd. Toen ze doorkregen wat er aan de hand was, wendde de leiding meteen de steven en liet de filmwereld weten dat de studio weer bereid was om grote bedragen voor zijn films uit te geven, onder meer door Adam Sandler, Charlize Theron en andere topacteurs in komende films hun hoogste honorarium tot dan toe te betalen. 'We zijn van plan om onze filosofie van minder risico nemen te laten varen en meer geld beschikbaar

te maken voor uitdagende producties,’ zei Sumner Redstone, topman van het moederbedrijf van Paramount, Viacom, indertijd.[18]

Alleen een machtige studio met een aanzienlijke productie en financiële armslag kan een agressieve blockbusterstrategie volgen; per slot van rekening moet men in staat zijn af en toe flinke verliezen te incasseren, in de orde van grootte van *Speed Racer* of *The Adventures of Pluto Nash*. (Die laatste film was een van de grootste flops aller tijden, met naar verluidt 100 miljoen dollar productiekosten en een opbrengst van slechts 4 miljoen dollar in 2002 in de VS.[19]) Net als Warner Bros. heeft de Disney-filmstudio de middelen om te investeren in blockbusters. Je hoeft dus niet te verwachten dat de studio onder de leiding van Horn terugkomt op zijn strategie om groot in te zetten.

Enkele van de oorzaken dat de kosten om een film te maken kunnen oplopen tot honderden miljoenen dollars, zijn makkelijk te begrijpen, maar andere investeringen zijn misschien moeilijker te vatten. Bijvoorbeeld: een filmstudio of televisiezender die een acteur of actrice miljoenen dollars betaalt, ervan uitgaand dat het publiek die ster in een film of een programma wil zien, vooral wanneer er niet bepaald een gebrek is aan mensen die azen op een kans om door te breken in de showbusiness. Of producers die zwaar investeren in een script dat zich nog niet bewezen heeft, alleen maar omdat het onderwerp, of het nu om superhelden of vampiers gaat, *hot* is. Kunnen entertainmentbedrijven zulke enorme uitgaven niet structureel uit de weg gaan? Voor het antwoord daarop is het goed om eens te kijken waarom het management van entertainmentbedrijven zich zo vaak in biedingsoorlogen moet mengen. Een van de meest gedurfde biedingen in de boekenwereld kan een goed beginpunt vormen.[20]

Dat hij charmant en bescheiden was sprak in zijn voordeel, maar Dewey Readmore Books, de ster uit *Dewey: The Small-Town Library Cat Who Touched the World* van Vicki Myron was toch maar gewoon een *fat cat*.[21] Of liever gezegd, een kat van een miljoen dollar. In 2007 telde uitgeverij Grand Central Publishing in Manhattan 1,25 miljoen dollar neer voor de rechten op het boek over het wollige rossige beest, dat als kitten werd aangetroffen in de bak voor teruggebrachte boeken van de openbare bibliotheek in Iowa, waar Myron werkte.

Vijf dagen voordat de uitgever het beslissende bod uitbracht, ontving Karen Kosztolnyik, toen acquirerend redacteur bij Grand Central Publishing, een 54 pagina's tellend *book proposal* van Myrons literair agent, Peter McGuigan. Kosztolnyik raakte onder de indruk van wat ze las en ging er snel mee naar haar baas, Jamie Raab, toen senior vice-president en uitgever van Grand Central. Die was al na twee pagina's van het boekvoorstel gelezen te hebben helemaal weg van *Dewey*. De volgende dag deden ze een eerste bod met een voorschot van 300.000 dollar, al een flink bedrag voor een boek van een debutant. Auteursvoorschotten van enkele tienduizenden dollars waren veel gebruikelijker.[22] (Dergelijke voorschotten zijn vooruitbetalingen op de auteursroyalty's, die meestal tussen de 10 en 15 procent van de verkoopprijs van de gebonden editie bedragen.) Er brak een biedoorlog uit, waarbij McGuigan op een gegeven moment tegen Kosztolnyik zei dat een andere uitgever elk bod van Grand Central steeds nét overtrof. Maar Raab spoorde Kosztolnyik aan om 'al het menselijk mogelijke te doen om dit boek aan te kopen', en Grand Central verwierf het uiteindelijk ook met een *pre-emptive* bod, een dag voor de ophanden zijnde veiling waar ook andere uitgeverijen aan mee zouden doen.

Raab en Kosztolnyik verwachtten veel van *Dewey*, dat werd omschreven als het kattenantwoord op de bestseller *Marley & Me: Life and Love with the World's Worst Dog*, de memoires van John Grogan over zijn ongehoorzame labrador-retriever. *Marley & Me* was zowel door critici als door het publiek gunstig onthaald, met tot op heden meer dan drie miljoen verkochte exemplaren.[23] Dewey wist wat het betekende om in de aandacht te staan. In de loop van zijn negentienjarige leven was deze bijzonder veerkrachtige kat – die via een prijsvraag werd vernoemd naar het Dewey Decimal System, bij de meeste bibliotheken in gebruik om hun boeken te catalogiseren – uitgegroeid tot een mascotte voor de bibliotheek en het plaatsje Spencer in Iowa. Naarmate zijn populariteit groeide, begon hij zelfs de aandacht te trekken van toeristen en filmmakers, en hij figureerde in twee documentaires. Kort daarna, in november 2006, stierf hij – in de armen van Vicki Myron – en het bericht van zijn dood verscheen in meer dan 250 publicaties, inclusief usa *Today* en de *Washington Post*.

Toen het buitensporig hoge bod op *Dewey* werd uitgebracht, heerste er bij velen ongeloof. William Morrow, een imprint van HarperCollins, had in 2004 niet meer dan 200.000 dollar betaald voor de rechten op *Marley & Me*.[24] Het bod van Grand Central op *Dewey* betekende een van haar grootste

investeringen dat jaar onder de 275 à 300 boeken die de uitgever jaarlijks uitbrengt. ‘Het is verbijsterend, de voorschotten die worden betaald.[25] Als het de volgende *Da Vinci Code* kan worden, of de volgende *Marley & Me*, dan verhoogt dat de inzet alleen maar,’ zei Robert Miller, de baas van de concurrent Hyperion. Het boekvoorstel leek op het eerste gezicht geen succes in spe: kattenboeken zijn meestal geen grote sellers. Volgens de gegevens van Kosztolnyik waren er van Peter Gethers’ *The Cat Who Went to Paris* en Stephen Bakers *How to Live with a Neurotic Cat* – de twee titels die het beste te vergelijken waren met *Marley & Me* – respectievelijk slechts zo’n 30.000 en 120.000 pockets verkocht.[26] En het hoofdpersonage van het boek was dood, waardoor hij niet beschikbaar was voor, laten we zeggen, een verkoop opstuwend optreden bij Oprah Winfrey.

‘Er gebeuren altijd magische dingen rondom Dewey,’ zei Myron na de bieding over haar wollige vriend. Maar met een jaar te gaan tot de publicatie van het boek, zou het nog een tijdje duren voordat Grand Central wist of het schijnbaar buitensporige bod voor het manuscript de juiste keuze was geweest.

De gewaagde *double-or-nothing*-zet om *Dewey* binnen te halen, was er slechts één in een reeks grote investeringen van Grand Central en nog enkele toonaangevende uitgeverijen. Net als de grote Hollywood-studio’s hebben boekuitgeverijen ook goeddeels een blockbusterstrategie overgenomen. Het jaar voor de *Dewey*-gok gaf Grand Central bijvoorbeeld bijna 20 procent van het acquisitiebudget van 40 miljoen dollar voor volwassenenboeken uit aan haar belangrijkste titel, en meer dan de helft van dat budget aan de vijf duurste titels op een lijst van zo’n zestig volwassenentitels in de aanbiedingen, ook wel frontlist-titels genoemd.[27] (De backlist zijn de oudere titels. Gemiddeld haalt een grote uitgever tussen de 70 en 75 procent van zijn verkoop uit frontlist-titels.) Grand Central besloot om op deze wijze de concurrentie aan te gaan in een sector waarin, net als in de filmindustrie, de kans op mislukking groot is: slechts één op de pakweg vijf nieuwe titels haalt zijn kosten eruit, en naar verluidt bedraagt de retourenstroom vanuit de boekhandel in totaal pakweg 30 procent.[28] De getallen verschillen weliswaar in de verschillende sectoren en genres, maar algemeen kun je stellen dat voor de meeste titels geldt dat ze verlies opleveren.

De agressieve jacht van Grand Central op *Dewey* kan een terughoudende manager in een ander segment van de zakenwereld tot de vraag brengen wat het bedrijf zich in hemelsnaam in het hoofd had gehaald. Waarom zou Grand Central, met zo'n geringe kans op succes, zich in de positie manoeuvreren dat ze de verkoop van alle kattenboeken die de afgelopen tijd waren uitgebracht zou moeten overtreffen om het zevencijferige voorschot terug te verdienen en een behoorlijke winst te boeken? Zou de leiding van Grand Central er, in plaats van al haar geld op één titel te zetten, niet beter aan doen het te verdelen over een groter aantal kleine investeringen in een groter aantal producten? Of als het geloof in boeken over huisdieren zo hooggestemd is, een aantal boeken over katten of andere dieren te laten schrijven? Uitgevers lijken, net als filmstudio's en andere entertainmentbedrijven, soms blinde gokken te doen. Wat verklaart de voorkeur voor drieste investeringen als die van Grand Central in *Dewey*?

Het eerste wat u moet begrijpen is dat het, gezien de grote variëteit in soorten boeken, films en televisieprogramma's, en gezien de voortdurend veranderende smaak van de consument, heel erg moeilijk is om te voorspellen of er vraag naar een bepaalde nieuwe titel zal zijn. Scenarioschrijver William Goldman zei een keer over de filmbusiness: *Nobody knows anything*. Leidinggevenden in de filmbranche halen die beroemde uitspraak vaak aan, en hoewel die een tikkeltje overdreven lijkt, weerspiegelen Goldmans woorden heel mooi de frustratie van wie een voorspelling moet doen op grond van alleen maar een *proposal*, een script of zelfs een pilot.

'Het is nattevingerwerk,' zei Jamie Raab tegen me. 'In zekere zin doen we allemaal maar wat. Ik heb een flink aantal voltreffers op mijn naam staan, maar de lijst is verre van volmaakt. Niemand in deze business heeft een 100%-score. Het is echt een gok, al is het dan een "onderbouwde" gok.' De enige waardevolle graadmeter voor commercieel potentieel – en dat is een criterium dat veel bepaalt van wat er in de entertainmentbusiness gebeurt – is of een nieuw idee in een of ander opzicht vergelijkbaar is met een bestaand succes. Maar dat is een graadmeter die, vanzelfsprekend, íédere zakenman bekend is, en dus zijn bepaalde creaties bijzonder gewild. En dit zorgt vervolgens voor veel concurrerende biedingen op *proposal*s en gigantische honoraria voor creatieve geesten die ze kunnen vertalen naar een boek, het kleine of het grote scherm, of naar welk massamedium dan ook.

Dat was het soort geluk waar *Dewey*, op heel klassieke wijze, tegenaan liep. Kort nadat het boekvoorstel de ronde begon te doen, vergeleken veel mensen uit het vak *Dewey* met de superbestseller *Marley & Me*. Het succes van het op vijf na best verkopende boek (fictie én non-fictie) van 2006 zorgde vervolgens voor de geboorte van twee kinderboeken van Grogan over zijn onstuimige hond (een aangepaste versie voor 8 tot 12 jaar, *Marley; A Dog Like No Other*, en een nieuw avontuur, *Bad Dog, Marley!*), en nog een aantal andere hondenboeken – en zelfs een Hollywood-film met in de hoofdrollen Jennifer Aniston en Owen Wilson.[29] Uitgevers zagen belangrijke overeenkomsten in het verhaal van Dewey: het was een ontroerend verhaal over hoe een dier het menselijke in mensen kon losmaken, met in de hoofdrol een wezen dat veel meer was dan zomaar een huisdier. Het zou dierenliefhebbers zeker aanspreken, dachten velen.

Terwijl de verantwoordelijken bij Grand Central terughoudend waren met vergelijkingen tussen *Dewey* en *Marley* – per slot van rekening is de mensheid te verdelen in katten- en hondenliefhebbers, en elke titel moet op zijn eigen merites beoordeeld worden – maakten de overeenkomsten ontegenzeglijk enthousiasme los bij uitgeverijen om de rechten op *Dewey* te verwerven. Grand Central, bang dat de prijs bij een veiling astronomische hoogten zou bereiken, sloeg een dag voordat een aantal andere uitgeverijen zou gaan bieden, zijn slag. ‘Je moet de markt voor dierenliefhebbers niet onderschatten,’ aldus Kosztolnyik, die het redactionele proces zou leiden. ‘*Marley & Me* is een onvoorstelbaar succes geworden. En ik denk dat er evenveel kattenliefhebbers zijn als hondenliefhebbers.’

Dezelfde mechanismen verklaren ook waarom, toen de populaire tv-serie *Sex and the City* in 2004 ophield, niet een maar twee series – *Lipstick Jungle* en *Cashmere Mafia* – het gat probeerden op te vullen met een reeks over drie succesvolle zakenvrouwen in New York. Op dezelfde wijze bracht de successerie Twilight een hernieuwde interesse in vampiers voort, en we moeten het kijkcijferkanon *American Idol* dankbaar zijn voor de lawine aan talentenshows – waaronder nbc’s *The Voice* – die vanaf het tv-scherm tot ons komt.

In de tijd dat Alan Horn het bewind voerde bij Warner Bros., waren veel van de *event film*s die de studio uitbracht gebaseerd op ideeën die hun waarde al via andere media bewezen hadden. *Harry Potter*, bijvoorbeeld, was een megasucces in boekvorm, en *The Dark Knight* was gebaseerd op de serie Batman-stripboeken. Andere *event film*s grepen terug op formats die

in het verleden hadden gewerkt, of het nu een vervolg was op oorspronkelijke films die een groot succes waren, zoals *The Hangover* en *Sex and the City*, of ideeën rond filmsterren, regisseurs of auteurs die eerder een hit hadden gescoord. Zelfs *Speed Racer* paste in dat patroon, merkte Horn op: 'De Wachowski's hadden drie *Matrix*-films gemaakt die enorm succesvol waren, en hun volgende film, *V for Vendetta*, bracht ook flink wat geld in het laatje. Toen ze, met hun staat van dienst, *Speed Racer* wilden maken, was het moeilijk om daar nee op te zeggen.'

Als de leiding van een studio van plan is een vervolg te maken op een filmfranchise of een nieuwe reeks van een succesvolle tv-serie, zullen ze proberen de 'winnende formule' te handhaven en op die manier onzekerheid te vermijden over hoe, bijvoorbeeld, een andere acteur in de hoofdrol of een nieuwe jury van een talentenjacht zal uitpakken. Als gevolg daarvan stijgen de productiekosten in de loop der tijd aanzienlijk. Een voorbeeld is *American Idol*: in 2009 streek Simon Cowell naar verluidt meer dan 100 miljoen dollar op om nog een jaar deel uit te maken van de jury. (Later introduceerde hij *X Factor*, een concurrerende talentenshow, in de Verenigde Staten.)

Bazen in de entertainmentbusiness zullen, als ze zoveel geld investeren in hun meest veelbelovende projecten, begrijpelijkerwijs alles doen om van die producten een commercieel succes te maken. Grand Central maakt voor zowel de najaars- als de voorjaarsaanbieding een handjevol van haar grootste titels focus-boeken, zoals Raab ze noemt, die een onevenredige hoeveelheid aandacht en publiciteitsbudget krijgen. Daarvan vormt een nog kleiner aantal titels per aanbieding de allerbelangrijkste categorie *make*-boeken. 'We halen alles uit de kast om die titels te laten knallen,' legde Raab uit. Focus-boeken krijgen meer aandacht van de afdelingen promotie en verkoop, er wordt bij vergaderingen (zoals die met de vertegenwoordigers) meer tijd aan besteed, en ze krijgen een prominentere plaats in de aanbiedingscatalogus van de uitgever.

Bij Warner Bros. krijgen *event film*s niet alleen een hoger productie- en marketingbudget toebedeeld, ze worden ook tijdens de gunstigste weekends in de markt gezet (zoals rond Memorial Day in de Verenigde Staten), en in de contacten met zaaleigenaren, winkelbedrijven en andere partners wordt meer moeite voor ze gedaan. Op dezelfde manier krijgen de grootste investeringen van televisiezenders de gunstigste uitzendtijd en de meeste publiciteitstijd. De 'Heilige Graal' is in dat verband een spotje tijdens de

Super Bowl, waar de afgelopen jaren zo'n honderd miljoen kijkers op afstemden – of beter nog: een aflevering uitzenden onmiddellijk na de wedstrijd, zoals nbc in 2012 deed met een editie van *The Voice*.

Het lijkt niet verstandig om een meer voorzichtige koers te varen. Een entertainmentbedrijf weet per slot van rekening dat als een product als *Dewey*, *The Dark Knight* of *The Voice* niet aanslaat bij het publiek, de winstgevendheid er flink onder te lijden zal hebben. Tegelijkertijd is het resultaat ervan dat het bedrijf nog meer zal inzetten op de grote investeringen, ook financieel gesproken. Als er zoveel tijd en geld is gemoeid met een klein aantal grote nieuwe projecten, wordt de druk om te scoren met een volgend project nog groter, en het proces herhaalt zich. Het resultaat is wat ik een 'blockbuster-valstrik' noem: een spiraal van steeds grotere investeringen in de meest veelbelovende concepten.

En zo gebeurt het dat de uitgaven die nodig zijn om content met hitpotentie te kopen, het niveau van 'alles of niets' kunnen bereiken – wat verklaart waarom nbc en Paramount een tijdlang de blockbusterstrategie uit de weg gingen. Als een debutant een bestseller kan voortbrengen als *The Art of Fielding* (een veelgeprezen roman van Chad Harbach), als een programma zoals *American Idol* enorme kijkcijfers kan scoren nadat het met bescheiden verwachtingen in de ongunstige zomerperiode was gelanceerd, en als een onbeduidende regisseur met een heel klein budget een kaskraker als *The Blair Witch Project* of *Paranormal Activity* kan maken, dan lijkt het af te raden om heel veel voor content te betalen.[30] De wedloop om de volgende blockbuster kan zelfs innovatie in de weg staan: dezelfde tendensen die leiden tot een biedoorlog voor projecten die lijken op successen uit het verleden, gaan ten koste van projecten die in niets daarop lijken maar hun eigen kwaliteiten hebben. Veel filmliefhebbers klagen over het aanbod in de zalen en hebben het vol afkeuring over een markt waar negen van de tien best bezochte films van 2011 een vervolg waren op een succesvolle filmfranchise en de tiende, *Thor*, gebaseerd was op een personage uit een stripavontuur.[31]

Maar hoe graag managers ook de risico's die gepaard gaan met *big bets* zouden willen beperken, en hoe kritisch we ook staan tegenover bazen in de entertainmentbusiness die met oogkleppen op winnende formules najagen – het níét gokken op blockbusters zorgt alles bij elkaar voor nog meer problemen. Wat gebeurt er wanneer een uitgeverij als Grand Central besluit

om niet meer hoog te bieden zoals ze deden bij *Dewey*, of wanneer een studio als Warner Bros. afziet van het soort investeringen die *event film*s vereisen? En wat gebeurt er als een producent van wat voor soort content dan ook de meest begeerde, en daardoor duurste ideeën schuwt?

Als bedrijven uit de blockbusterrace stappen, prijzen ze zich ten eerste uit de markt voor de meest veelbelovende nieuwe projecten. Literair agenten zullen dergelijke producers niet meer hun meest begeerde *book proposal*s en filmscripts toesturen. ‘Als je je voortdurend afzijdig houdt van de grote veilingen, dan zal je fonds daaronder lijden,’ zei een baas uit de uitgeefwereld tegen me. ‘Dan krijg je het stigma dat je niet meedoet voor de grote knallers, en laat men je links liggen. Stel dat je nooit meer dan 2 miljoen dollar voor een boek hebt geboden, maar dat een agent voor een bepaald project denkt 10 miljoen te kunnen binnenhalen. Waarom zouden ze jou dan benaderen? Ze zullen je niet meer in aanmerking laten komen voor wat volgens hen hun beste projecten zijn.’

Uitgevers investeren veel in goede relaties met literair agenten, omdat die meestal de bron zijn voor het grootste deel van de *proposals* die in boekvorm zullen verschijnen. Zelfs als een uitgeverij een uitzonderlijke expertise zou kunnen ontwikkelen in het opsporen van het goud in de *slush pile*, de vele duizenden manuscripten die auteurs in spe ieder jaar opsturen, zou dat toch niet al te veel opleveren. Na een eerste succes zou het talent dat door de uitgeverij is groot gemaakt, de waarde van een agent ontdekken en de hoogte van het voorschot voor zijn of haar volgende boek opdrijven. Dezelfde behoefte om relaties op te bouwen en ‘in de markt’ te zijn voor de beste projecten, bestaat in de filmwereld. ‘Soms lijkt deze business net de maffia – het gaat om het tonen van respect,’ zei een van de leidinggevenden bij Warner Bros. een keer.[32] En zo geldt ook: als een tv-zender begint met *managing for margins* in plaats van zich de hoogste kijkcijfers ten doel te stellen, zullen agenten, producers en auteurs die zender al snel niet meer beschouwen als een goede bestemming voor hun beste projecten.

In elke branche van de entertainmentbusiness is een goed aanbod de sleutel tot het ontwikkelen van het volgende succes. Kijk maar naar de televisiewereld. De kijker is *sticky*: veel mensen zullen niet onmiddellijk naar een ander kanaal gaan nadat ze hun favoriete programma hebben bekeken, wat betekent dat ze misschien ook wel naar het volgende programma zullen kijken. Bovendien kondigen televisiezenders nieuwe programma’s voornamelijk in de eigen zendtijd aan, zodat veel van de

kijkers van een nieuw programma het directe resultaat zijn van de populariteit van de eigen andere programma's. Zelfs een oppervlakkige blik op de televisieprogrammering over de afgelopen jaren laat een sterke succes-leidt-tot-succestrend zien. Het is geen toeval dat abc *Grey's Anatomy* en een aantal andere successen op zaterdagavond lanceerde, gekoppeld aan het eigen overweldigende succes *Desperate Housewives*. En op een vergelijkbare manier gebruikte Fox *American Idol* om *House*, *Lie to Me* en meer recent *Glee* een 'boost' te geven. Als gevolg daarvan zal iedere slimme producer die denkt dat hij of zij het volgende tv-succes in huis heeft, liever zaken doen met de best bekeken zender, want dat vergroot de kansen op succes. Dus hoe meer een contentproducent zich richt op kostenbesparing in plaats van op het vergroten van de afzet, hoe kleiner zijn kans wordt om mee te dingen naar de meest veelbelovende nieuwe projecten.

Ten tweede, als een uitgeverij of een studio *big bets* op blockbusters voortdurend uit de weg zou gaan, dan zouden de beste redacteuren, regisseurs, tv-producers en ander creatief talent overstappen naar een bedrijf dat hen wél in de gelegenheid stelt om aan projecten te werken waarvan ze de meeste kans op succes verwachten. En dat komt niet door de veelbesproken 'grote ego's' van mensen in die branches – een factor waar je vaak over hoort in de nasleep van een biedoorlog. Nee, het is simpelweg het gevolg van de passie waarmee veel medewerkers in de entertainmentindustrie en de media hun werk doen – plus het feit dat menige carrière op blockbusters stoelt. Jamie Raab, uitgever en nu algemeen directeur van Grand Central, is bijvoorbeeld bekend als de ontdekker van de romanschrijver Nicholas Sparks. Als gevolg daarvan ontvangt Raab van literaire agenten een gestage stroom van de beste nieuwe liefdesverhalen.

Als je, zoals geldt voor de meeste scheppers van creatieve content, op projectbasis werkt, kan ieder project je laatste zijn. Kassuccessen betekenen respijt en nieuwe mogelijkheden voor je carrière. Af en toe een paar missers, dat kun je te bovern komen: toptalenten worden zelden afgerekend op 'trefzekerheid' of 'slaggemiddelde' – het totale aantal successen, of alleen het allerlaatste succes, zijn meestal belangrijker. George Clooney, bijvoorbeeld, werd in de jaren 90 een grote naam na zijn rol in de populaire serie *ER* van nbc – in die tijd leek iedereen vergeten te zijn dat hij daarvoor in ruim tien televisieseries had gespeeld, die totaal niet waren aangeslagen.

Maar mensen en projecten met een heel groot etiket ‘mislukking’, daar wordt verder niet zoveel aandacht aan besteed.

Toen halverwege het eerste decennium van de 21ste eeuw een dappere producer, Rob Ahrens, de rollerdiscofilm *Xanadu* uit 1980 met Olivia Newton-John in de hoofdrol – algemeen beschouwd als een van de grootste Hollywood-mislukkingen aller tijden – weer tot leven wilde wekken als Broadway-musical, ondervond hij de nodige weerstand.[33] *Xanadu*, dat door invloedrijke filmcritici werd bestempeld als ‘de eclatantste van alle eclatante mislukkingen’, ‘de ergste, meest smakeloze film aller tijden’ en ‘echt verbijsterend slecht’[34] (één criticus waarschuwde het publiek: ‘Xana-don’t!’), heeft de eer ten grondslag te hebben gelegen aan de Golden Raspberry Awards, koosnaam ‘Razzies’, die nu jaarlijks in Hollywood worden uitgereikt voor de slechtste filmprestaties. Niet de meest voor de hand liggende kandidaat voor een musicalversie, op zijn zachtst gezegd.

Hoewel Broadway-producties vaak gebaseerd zijn op kaskrakers – *Spamalot*, door de makers omschreven als een musical die ‘liefdevol werd onttrokken’ aan de succesvolle bioscoopfilm *Monty Python and the Holy Grail* is één voorbeeld – worden er niet vaak Broadway-musicals geproduceerd die gebaseerd zijn op Hollywood-flops. Het wekt geen verbazing dat Ahrens in de vijf jaar dat hij steun zocht voor zijn project, op heel wat obstakels stuitte. ‘Zo gauw je *Xanadu* zegt,’ merkte hij op, ‘hoeft [men] niet lang na te denken, of ze kijken je met verachting aan en bellen de politie.’[35] Toen Ahrens Douglas Carter Beane benaderde, die hij op het oog had als scenarioschrijver, was diens eerste reactie – ‘Nee! Nooit!’ – niet bepaald bemoedigend.[36] ‘Ik wees het aanbod meerdere keren af, want het is echt een slechte film,’ zei Beane, die de klus aanvankelijk zag als ‘theaterzelfmoord in een mooi jasje’. Hij voegde eraan toe: ‘Mijn partner zei: “Dat klinkt als de nekslag voor je carrière.” En een vriend van me zei: “Wil je blijven werken in de wereld die show-business heet?”’

Ten derde wordt het, bijgevolg, voor een bedrijf moeilijker om de afdelingen Verkoop en Marketing en andere medewerkers maximaal te motiveren als het niet op de meest gewilde projecten biedt. Als ze de begeerde rechten van een titel als *Dewey* binnenhaalt, kan de leiding van Grand Central met overtuiging verkondigen dat dit boek de concurrentie zal verslaan. (‘Het is net zo’n zekere gok als *Marley & Me* – waarom zou anders iedereen erachteraan zitten?’) Hetzelfde principe geldt voor de filmindustrie. Zoals Horn het stelde: ‘Het is echt moeilijk om

marketingmensen warm te krijgen voor een project als ze niks te verkopen hebben, of het nu een megaster of een bekend boek is.' Het is cruciaal om de mensen die bij de ontwikkeling en de marketing betrokken zijn, enthousiast te maken, vooral omdat de meeste titels maar een korte commerciële looptijd hebben en het leeuwendeel van de marketingactiviteit plaatsvindt vóór de lancering – als het nog vrijwel onbekend is hoe het publiek zal gaan reageren.

Het vinden en aansturen van interne sleutelfiguren voor projecten is een onlosmakelijk deel van de uitvoering van een blockbusterstrategie. Raab beschreef de landelijke aanbiedingsvergadering die Grand Central twee keer per jaar organiseert en die bezocht wordt door alle verkoopmensen, als een *pep rally*. Ze zei tegen me: 'Het is de bedoeling om iedereen dolenthousiast naar buiten te laten gaan. Het is onze taak de voorwaarden te creëren om een knallend succes te behalen – om mensen te overtuigen van onze hoop.' En zo zal bij de *launch meetings* van Grand Central, waarbij de nieuwe titels van de uitgeverij worden voorgesteld aan de interne afdelingen, zoals de redactie, verkoop en marketing, en diverse leidinggevenden van het moederbedrijf van Grand Central, Hachette, 'een slimme redacteur vergelijkingen trekken met andere succesvolle producten [zodat] iedereen begrijpt dat dit een seller gaat worden,' zoals het hoofd van de marketingafdeling het uitdrukte.

Ten vierde, en van cruciaal belang: als entertainmentbedrijven afzien van *big bets* op waarschijnlijke blockbusters, dan zal hun macht in de branche langzaam afnemen. In de meeste branches in dit segment is de steun van de verkoopkanalen beslissend. In de filmindustrie blijft het aantal zalen waar een film in de eerste paar weken te zien is, de beste indicatie van wat hij uiteindelijk zal gaan opbrengen. Zaaleigenaren willen de bevestiging dat een film de moeite van hun schaarse middelen waard is; ze hebben niets liever dan de wetenschap dat een studio een film flink pusht en een uitgebreide marketingcampagne op touw zet. Een blockbusterstrategie helpt hen om hun middelen zo efficiënt mogelijk in te zetten. 'Zaaleigenaren kunnen zich volledig vinden in de blockbusterstrategie,' zei Horn. 'Ze dragen de kosten ervan op geen enkele manier – of een film nu 20 miljoen dollar of 200 miljoen dollar kost, dat maakt voor hen geen verschil. Maar ze zien wél in waarom het goed is als wij meer uitgeven. Wat zij willen, is popcorn verkopen. Blockbusterfilms zorgen voor een heleboel

meer publiek in de zalen, wat betekent dat zij meer popcorn verkopen. Daar gaat het ze om.’

Veel boeken die worden gekocht zijn impulsaankopen – onderzoek toont aan dat net iets minder dan driekwart van de mensen die een boekwinkel binnenlopen, met een boek naar buiten komen dat ze helemaal niet van plan waren om te kopen – dus het is van groot belang om je te verzekeren van een prominente plek in de winkel bij ketens als Barnes & Noble. Die *pile 'em high and watch 'em fly*-tactiek mag dan ouderwets lijken, hij is vaak zeer effectief voor het bevorderen van de verkoop. Voor de grote televisiezenders is zaken doen met lokale stations cruciaal, en zenders verzetten zich vaak met kracht tegen kostenbesparende maatregelen die het aantal kijkers zouden kunnen beperken. nbc ervoer dat in 2009 aan den lijve, toen de zender aankondigde het nieuwe programma van Jay Leno naar tien uur ’s avonds te verschuiven om plaats te maken voor duurdere series, waarvan zendermanagers denken dat ze een betere opmaat zijn voor lokale nieuwsjournaals.

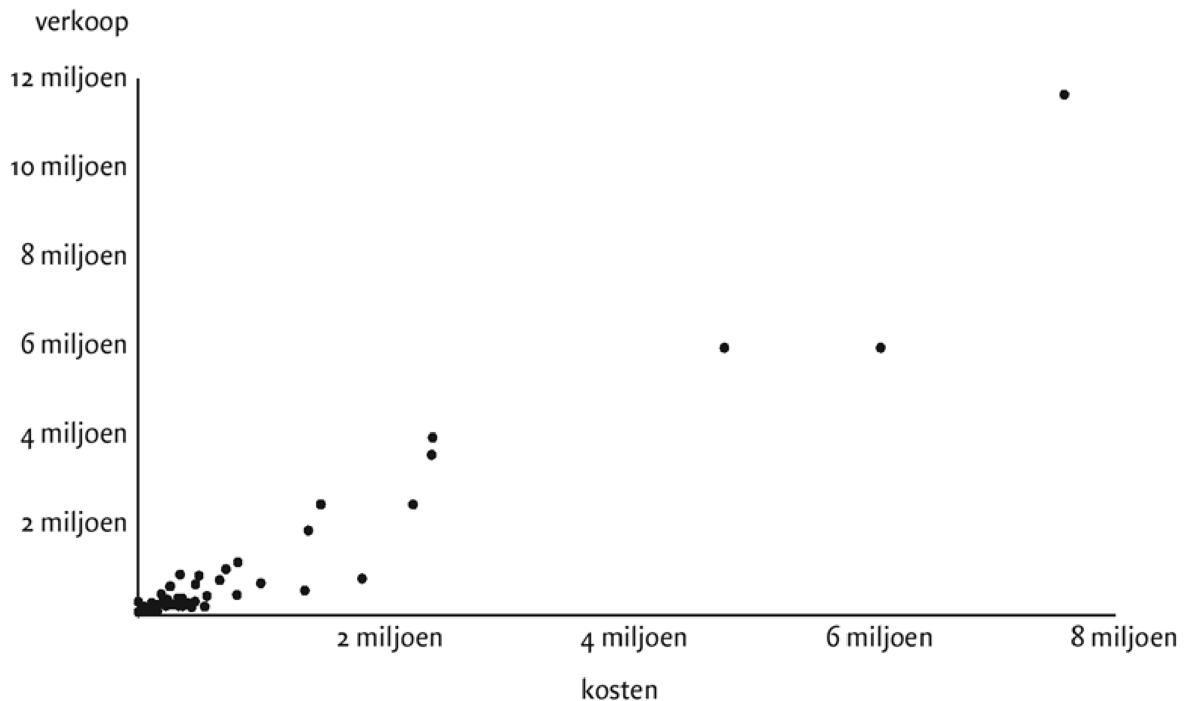
De manier waarop winkelbedrijven entertainmentproducten verkopen, wordt gestuurd door dezelfde krachten die *Dewey* tot zo’n goudhaantje maakten. Dat is zelfs in de kleinste details te zien. Wie in de tijd rond de publicatie van het boek een Borders-boekwinkel binnenliep, zag bordjes met *Like This? Try These* die met één pijl naar de bestseller *Marley & Me* wezen en met een andere pijl naar een paar vergelijkbare boeken: *The Art of Racing in the Rain*, *A Three Dog Life* en *Merle’s Door*, allemaal boeken over honden. Toen *Dewey* in de winkels kwam, eiste het ook een dergelijke plek op – een overduidelijke *copycat*-strategie. En dus proberen contentproducenten om de marketingstrategieën van de winkels aan te sturen, waarbij ze soms zo ver gaan dat het uiterlijk van andere producten wordt nagebootst. Uitgevers die dezelfde lezers hopen aan te spreken die van *The Tipping Point* van Malcolm Gladwell een bestseller maakten, proberen in sommige gevallen het opvallende omslag van dat boek na te maken. Gladwell zelf had geen reden om zijn winnende formule te veranderen: het is geen toeval dat zijn latere boeken, *Blink* en *Outliers*, eruitzien alsof ze naast *The Tipping Point* op de plank horen. Veel blockbusters zorgen voor navolging en imitaties: in 2012 leidde de erotische roman *Fifty Shades of Grey* tot de verschijning van titels als *Fifty Shades of Pleasure* en *The Ninety Days of Genevieve*. (Literair agent Jonny Geller

grapte dat zijn agentschap nu zoveel erotische manuscripten ontvangt, dat ze de *slush pile* tot *blush pile* hebben omgedoopt.[37])

Nieuwe verkoopkanalen waar consumenten hun boeken kopen, werken op dezelfde manier: Amazon geeft onder het kopje ‘Klanten die hiernaar hebben gekeken, bekeken tevens’ automatisch een aantal vergelijkbare titels, wat ongetwijfeld de verkoop van die titels bevordert. Op ongeveer dezelfde manier worden nieuwe films en televisieprogramma’s vaak aangekondigd als ‘van de regisseur van…’ om duidelijk te maken dat er vergelijkingen mogelijk zijn met populaire producten uit het verleden, en aankondigingen en trailers worden vlak voor of na goed bekeken programma’s uitgezonden die er belangrijke overeenkomsten mee vertonen – wat het verhaal betreft, of de auteur of de acteur.

De op blockbusters gerichte strategie van veel entertainmentbedrijven kwam niet uit de lucht vallen – zij is een weerspiegeling van de manier waarop de consument keuzes maakt uit het grote aanbod van concurrerende entertainmentproducten. Omdat mensen sociale wezens zijn, vinden ze het in het algemeen waardevol om dezelfde boeken te lezen en naar dezelfde televisieprogramma’s en films te kijken als anderen. Mensen worden aangetrokken door successen: als een boek bijvoorbeeld populair is en brede aandacht in de media heeft gekregen, hebben consumenten meer reden om het te lezen dan een verder identiek boek dat veel minder aandacht heeft gekregen. Die tendens wordt versterkt door het feit dat entertainmentproducten in het jargon van economen *experience goods* zijn, wat wil zeggen dat het publiek niet goed in staat is om ze te beoordelen zonder dat men ze heeft geconsumeerd of ondergaan. Een lezer die niet in staat is een boek op het omslag te beoordelen, zoekt naar aanwijzingen of het iets voor hem of haar is. Een potentiële koper van de boeken van Vicki Myron zal het dus heel nuttig vinden om te horen dat *Dewey* ‘een *Marley & Me* voor kattenliefhebbers’ is. Net als uitgevers kijken consumenten of er overeenkomsten bestaan met producten uit het verleden waarvan ze genoten hebben.

De publishing bets van Grand Central in 2006.



In de grafiek staan de 61 gebonden nieuwe titels uit de najaarsaanbieding van Grand Central, met daarbij de netto-omzet en de (ontwikkelings- en marketing-)kosten (op verzoek van de uitgeverij heb ik geen boektitels vermeld). De duurste titel in de catalogus kostte ruim 7,5 miljoen dollar en zorgde voor 11,6 miljoen dollar aan netto-omzet.

Het is dus niet verwonderlijk dat toen *Dewey* uitkwam, de blockbusterstrategie wonderen leek te doen voor Grand Central, net zoals ze dat onder Alan Horn voor Warner Bros. had gedaan. In 2006, het jaar voordat Grand Central het boek aankocht, stonden er in de najaarscatalogus van die uitgeverij 61 nieuwe titels voor volwassenen. Slechts 20 procent van die titels was goed voor ongeveer 80 procent van de verkoop en een navenant deel van de winst. ‘De zonden van de meerderheid wegen op tegen de overvloed van de enkeling,’ zei een van de financieel verantwoordelijken van het bedrijf. Zoals te zien valt in de grafiek links waren de titels in de najaarscatalogus 2006 die het duurst in aankoop waren, grotendeels titels die voor de meeste inkomsten zorgden – en de meeste winst. De resultaten zijn zelfs nog uitgesprokener dan in het geval van Warner Bros.: de 10 procent best verkochte titels van Grand Central staat voor 64 procent van de kosten, 72 procent van de netto verkoop en maar liefst 126 procent van de winst.

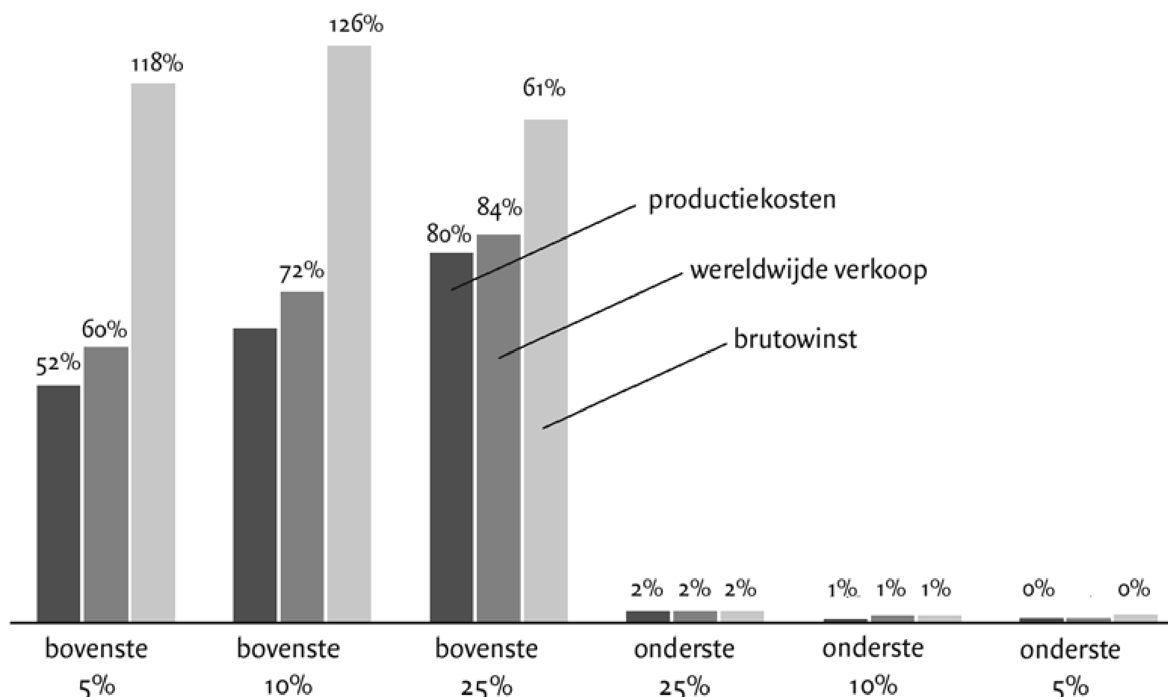
Opvallend genoeg behaalde Grand Central het leeuwendeel van zijn winst uit slechts één boek – en dat was de titel die veruit het meeste had gekost. De meest verkochte titel van dat najaar kostte 7,5 miljoen dollar aan

ontwikkeling en marketing. Het boek zorgde voor een netto verkoop van net iets minder dan 12 miljoen dollar, en een bruto winst van bijna 5 miljoen dollar – van de bijna 6 miljoen bruto winst over de hele catalogus. Daarbij toont de grafiek op de volgende bladzijde ook aan dat veel van de kleine en gemiddelde investeringen van de uitgeverij alleen maar geld kóstten.

Zo werd er op de 30 titels die het minst duur in aankoop waren, gemiddeld 12.000 dollar per titel toegelegd. Zelfs de paar winstgevende boeken onder de minst dure titels van Grand Central droegen heel erg weinig bij aan de winst van het bedrijf. En deze specifieke opsomming is geen uitzondering; ze is ook illustratief voor de resultaten van de uitgeverij over andere jaren.

Zoals ook dit voorbeeld weer duidelijk maakt, is het een mythe dat kleinere investeringen ‘veiliger’ zijn. Blockbusterstrategieën zijn veel beter dan alternatieve strategieën die risico vermijden: de best presterende bedrijven in de entertainmentbusiness doen het goed doordat ze een relatief groot aandeel van hun middelen in slechts een paar titels investeren en hiervan vervolgens sellers maken door meer tijd, geld en energie in de ontwikkeling en marketing ervan te steken. Het is misschien voor een deel een *self-fulfilling prophecy*, maar het werkt. Omdat de marginale kosten van het vermenigvuldigen en distribueren van entertainmentproducten relatief laag zijn – vooral in vergelijking met de productiekosten in de eerdere fase – én vanwege het voordeel van hoge aantallen als het gaat om de publiciteit, heeft een bestseller, een kaskraker of een tv-programma met massale kijkcijfers een enorm voordeel.[40] Dit betekent uiteraard niet dat bedrijven in de branche onbeperkt met geld kunnen smijten – vooral niet gezien de onvoorspelbare markt voor hun producten. Uitgeverijen beleven door de opkomst van het e-book onzekere tijden, televisiezenders zien hun kijkcijfers afnemen ten koste van betaalzenders en filmstudio’s kunnen er niet langer meer op rekenen dat de dvd-verkoop veel geld in het laatje brengt. Maar als een entertainmentbedrijf te voorzichtig is en zich niet richt op het in de markt zetten van blockbusters, kan het ervan uitgaan dat het terrein zal verliezen.

Hoe Grand Central's big bets uittorenen boven zijn kleintjes.



De grafiek laat zien hoeveel de hardcovertitels van de najaarsaanbieding bijdragen aan de totale productiekosten van de uitgeverij, de nettoverkoop en de brutowinst. [39] Bijvoorbeeld, de top 5 procent van duurste titels is goed voor iets meer dan de helft van de ontwikkelings- en marketingkosten, 60 procent van de nettoverkoop en 118 procent van de brutowinst.

En wat betreft *Dewey*, hoe verging het onze vriend de kat? Het boek, dat in september 2008 verscheen, werd een van die *blockbuster-bets* die zichzelf terugbetaalden. Met een boekhandelsprijs van 19 dollar 99 overtrof de *biggest bet* van Grand Central de stoutste verwachtingen van de leiding van het bedrijf. Het boek haalde de eerste plaats op de hardcover-bestsellerlijst vann *The New York Times* en er werden in slechts drie maanden 759.000 exemplaren verkocht, waarmee het dat jaar de op vijf na best verkopende non-fictietitel voor volwassenen was. In 2009 werden er nog eens 130.000 gebonden exemplaren van verkocht, waardoor de totale verkoop op bijna 900.000 exemplaren kwam. Nadat men het succes met kattenboeken had geproefd, publiceerde een andere imprint van Hachette datzelfde jaar een kinderboek van Vicki Myron, Bret Witter en illustrator Steve James. De titel luidde *Dewey: There's a Cat in the Library* en er werden 106.000 exemplaren van verkocht.[41] Het jaar daarop kwamen Myron en Witter met nog een vervolg, *Dewey's Nine Lives: The Legacy of the Small-Town Library Cat Who Inspired Millions*, met 'negen grappige, inspirerende en hartverwarmende verhalen over katten'. Op een gegeven moment was er

zelfs sprake van een filmversie, met Meryl Streep als de verzorger van Dewey.[42]

Misschien is de kernvraag niet waarom bazen in de entertainmentbusiness inzetten op blockbusters – écht een raadsel is, zo lijkt het, de vraag waarom ze maar producten blijven uitbrengen die een veel bescheidener inzet vragen. Per slot van rekening lijken die weinig kans op commercieel succes te hebben. Als *tent-pole*-films bij Warner Bros. steevast voor de hoogste omzet zorgen, waarom investeert de studio dan ook in kleinere films die de grote meerderheid vormen van de jaarlijkse lijst uitgebrachte titels? En als de dure *focus*- en *make*-boeken van Grand Central steevast veel beter verkopen dan het leeuwendeel van de andere titels in de aanbieding, waarom zou je dan überhaupt nog van die kleine investeringen doen?

Nadere beschouwing van de werkwijze van succesvolle entertainmentbedrijven laat zien dat beide soorten investeringen een belangrijke rol spelen in hun portfolio's. Grotere investeringen zorgen meestal voor de hoogste inkomsten en winst, zetten het personeel op scherp, versterken het merk en zijn wegbereiders voor toekomstige successen. Maar een uitgever, een filmstudio, een televisiezender of een ander soort contentproducent kan – om meerdere redenen – alleen maar een blockbusterstrategie uitvoeren als hij ook op kleine projecten inzet.

Om te beginnen kunnen kleine projecten als testcase dienen. Een aantal minder begrotelijke projecten kan voor een contentproducent de ontdekking van het volgende succesvolle franchiseproject betekenen. In de filmindustrie wordt een vervolg op een succesfilm beschouwd als de veiligste *blockbuster-bet* die je kunt doen, en kleinere projecten kunnen tot een volgende film leiden die om een vervolg vraagt, zoals *The Hangover* en *Sex and the City*. Dit beginsel geldt ook voor acteurs, regisseurs en mensen met andere creatieve beroepen. Zelfs als een studiobaas ervan overtuigd is dat een onbekende acteur de nieuwe Tom Cruise gaat worden, lijkt het niet aan te raden om hem zijn eerste rol te laten spelen in een film die 200 miljoen dollar kost. In plaats daarvan is het verstandiger om de samenwerking met een jonge, veelbelovende acteur te beginnen door hem een rol in een kleinere film te geven. Zo kan de studio beoordelen of hij echt in staat is 'een film te dragen' en alles waar te maken wat bij die verantwoordelijkheid hoort, van elke dag topprestaties leveren op de set tot het vervullen van publiciteitsverplichtingen. Een ander voordeel is de

mogelijkheid om nieuwe formats uit te testen, van vampierfilms tot talentenshows. Sommige productsoorten of genres zijn misschien lucratiever als het kleinere projecten blijven, zoals het geval lijkt met bepaalde low budget horrorfilms.

Kleinere projecten kunnen een mediaproducent ook helpen om 'de pijplijn te vullen' en zo bedrijven die de producten van de producent aan de man brengen, tevreden te houden. Een boekuitgeverij die bijvoorbeeld een voortdurende stroom van nieuwe titels aan de markt levert, zal makkelijker een band met winkels opbouwen en onderhouden. Daardoor kan de uitgeverij dan weer hogere kortingen, betere plekken in de winkel en andere gunstige condities bedingen. En het streven van Warner Bros. om ieder jaar zo'n 24 films uit te brengen – pakweg om de andere week gaat er een film van Warner Bros. in première – zorgt ervoor dat ze betere condities krijgen bij bioscoopzaaleigenaren. 'Ons hoofd distributie gaat met bioscoopeigenaren praten en zegt: "Ik heb je beste zaal op Wilshire Boulevard nodig, en wel vier weken lang,"' zei Horn tegen me. 'De bioscoopeigenaar zal misschien antwoorden dat Paramount die zaal ook wil. Maar dan zouden wij kunnen zeggen: "Wij zijn Warner Bros., hier zijn onze films voor dit jaar, en dit is wat we nodig hebben voor deze film." Het zal altijd een kwestie van onderhandelen zijn, maar omdat wij de meeste films uitbrengen, hebben we veel macht. Daardoor krijgen we betere zalen, voor een langere periode, en tegen een beter percentage van de recettes.' Daarbij leidt een groot aantal producten meestal ook tot volumekorting bij het kopen van advertentieruimte: hoe meer producten studio's en uitgevers aanprijzen, des te gunstiger zijn de advertentietarieven.[43]

Door een breed scala aan kleinere projecten na te streven, bouwen studio's, uitgevers en andere makers van entertainmentproducten een hechtere relatie met agenten op. Dat is belangrijk, want agenten zijn betrokken bij het leeuwendeel van de deals voor nieuwe producten en zijn dus in zo'n beetje iedere sector van de entertainmentbranche als klankbord actief. Verder kan een breed titelaanbod benodigde financiering aantrekken. Voor een studio als Warner Bros., die onder Horns leiding voor bijna al zijn projecten gebruikmaakte van cofinanciering – met uitzondering van de meest zekere investeringen als *Harry Potter* – kan een breed aanbod een goede manier zijn om externe investeerders aan te trekken die bereid zijn in het risico te delen. De studio krijgt een vooraf vastgestelde provisie van de vertoonrechten, en deelt de inkomsten vervolgens met die investeerders.

‘Sommige investeerders hebben moeite met zo’n constructie, maar ze hebben meestal niet de macht en de contacten voor een effectieve distributie, dus zijn wij bij dat soort besprekingen in het voordeel,’ zei Horn. ‘Ook hier is de schaal waarop wij werken in ons voordeel.’

Een bijkomend voordeel is dat kleinere projecten kunnen zorgen voor meer flexibiliteit in de relatie met die zakenpartners. Zo is het vaak makkelijker om releasedata te verplaatsen, en te schuiven met publiciteitsbudgetten. Grote mediaproducenten kopen soms al maanden van tevoren reclametijd op televisie in; als ze ook kleinere projecten hebben, kan dat helpen bij het optimaliseren van het inzetten van die middelen.[44]

Kiezen voor kleinere projecten stelt entertainmentbedrijven in staat om bij de critici een goede reputatie op te bouwen en in stand te houden, waardoor die bedrijven ook weer aantrekkelijker worden voor de grote namen en hun projecten. Als een filmstudio bijvoorbeeld een beroemde acteur op het oog heeft voor een *event film*, kan het een voordeel zijn als ze die acteur de hoofdrol aan kunnen bieden in een kleiner *passion project*, een film die in de smaak kan vallen bij de critici en de jury van de *Academy Awards*. Toen Warner Bros., ondanks het feit dat boksfilms in het verleden weinig publiek hadden getrokken – laat staan boksfilms over vrouwelijke boksers – toch bereid was om *Million Dollar Baby* van Clint Eastwood te financieren, had niemand bij de studio het vermoeden dat het een kaskraker zou worden. Als iemand anders dan Clint Eastwood zich met het idee bij de studio zou hebben gemeld, zou de film waarschijnlijk nooit het daglicht (of liever gezegd de duisternis van een bioscoopzaal) hebben gezien. Toen Warner Bros. een afscheidsfeestje voor Horn organiseerde, dankte George Clooney hem gepast in het openbaar voor ‘het steunen van dingen die wíj willen doen maar die studio’s nooit willen doen’. Slimme topacteurs vergeten dit soort gestes niet en worden bondgenoten.

En ten slotte kan het ontwikkelen en uitbrengen van een aantal kleinere projecten contentproducenten ook helpen bij het spreiden van de vaste kosten van hun productie- en distributie-infrastructuren. Voor de grote filmmaatschappijen die dure studio’s en tientallen distributiefilialen over de hele wereld hebben, kan het een groot voordeel zijn als ze de kosten daarvan kunnen verdelen over een groot aantal projecten, ook als de kleinschalige projecten amper uit de kosten komen. Het helpt hen in ieder geval om hun blockbuster-investeringen te betalen. ‘Er zijn maar heel

weinig bedrijven in deze business die 200 miljoen dollar aan een film kunnen uitgeven,' merkte Horn op. 'Dat is ons grote voordeel.'

In weerwil van de voordelen van een breed en gevarieerd aanbod, zouden de grote filmstudio's en andere grootschalige contentproducenten waarschijnlijk nóg meer van hun investeringen naar de grotere projecten willen overhevelen. Maar twee belangrijke beperkingen maken dat moeilijk: het is een voortdurende uitdaging om de benodigde financiering rond te krijgen om een blockbuster te produceren, en het is altijd moeilijk om ideeën te vinden die zich lenen voor grootschalige producties en marketingondersteuning. 'We willen graag meer *event film*s maken en in de loop der jaren is hun aantal ook gestegen,' zei Horn over zijn tijd bij Warner Bros. 'Maar er zijn niet zoveel ideeën die wereldwijd kunnen aanslaan.' Daarnaast is van belang wat de concurrentie doet. Zoals Horn duidelijk maakte: 'Het aantal goede releasedagen in een jaar is beperkt.'

Als gevolg van al die factoren hebben veel van de grootste entertainmentbedrijven vandaag de dag een aanbod dat bestaat uit een paar blockbuster-investeringen die de meeste aandacht opeisen, en een aantal kleinere projecten. Dat wil niet zeggen dat een ander soort aanbod niet zou kunnen werken. Animatiestudio Pixar heeft bijvoorbeeld een interessante aanpak: vanaf het allereerste begin richt men zich daar voortdurend op een heel beperkt aantal films. Horn, die de strategie van Pixar betitelde als een *rifle-shot*-aanpak, beschreef de methode als volgt: 'Ze maken één film per jaar, en die wordt ook echt met ambachtelijke toewijding geproduceerd. Ze besteden overal heel veel aandacht aan, zijn zeer zelfkritisch en werken jarenlang aan een titel voordat ze die uitbrengen.' Al die aandacht betaalt zich uit: Pixar heeft de ene kaskraker na de andere gemaakt, van *Toy Story* tot *A Bug's Life*, *Monsters Inc.*, *Finding Nemo*, *The Incredibles*, *Cars*, *Ratatouille*, *wall-e*, *Up* en *Brave*. Maar Pixar is geen onafhankelijke studio: het is een onderdeel van Disney en valt nu onder Horns verantwoordelijkheid. Pixar kan dus profiteren van de voordelen die voortkomen uit de grootschaligheid en de macht van Disney – een heel groot pluspunt, bijvoorbeeld als het gaat om de distributie – terwijl ze heel veel aandacht aan al hun films kunnen blijven wijden.

Een ander onderdeel van Disney – Marvel Entertainment – is ook de maker van een gestage stroom grote successen. Meer dan katten en honden, lijken striphelden de favoriete targets van Hollywood-studio's die op zoek zijn naar de volgende blockbusterhit. De mensen achter het enorme

kassasucces van de eerste *Spider-Man*-film uit 2002 – en de hele superheldrage die daarop volgde – weten het een en ander over het creëren en te gelde maken van grote successen. De ontwikkeling van hun branche laat zien hoe overheersend blockbusters zijn geworden en bevestigt veel van de wijze lessen over effectieve blockbuster-portfoliostrategieën.

In augustus 2009 kondigde Disney aan dat het voor 4 miljard dollar Marvel Entertainment overnam, eigenaar van een van de oudste verzamelingen van bekende personages uit de entertainmentindustrie.[45] Zijn catalogus van duizenden personages, die bekendstaat als de Marvel Universe, telt superhelden als Spider-Man, X-Men, The Hulk, Daredevil, The Punisher, The Fantastic Four, Captain America en Thor – allemaal in het leven geroepen voor een ongelooflijke rijkdom aan stripboeken die teruggaan tot de jaren 30 van de vorige eeuw.

Toen de overname door Disney haar beslag kreeg hadden Isaac Perlmutter, de ceo van Marvel en in die tijd de grootste aandeelhouder, en zijn inmiddels voormalige collega's Avi Arad (toen creatief directeur) en Peter Cuneo (Perlmutters voorganger als ceo) alle reden om weer terug te denken aan een reddingsoperatie die ze op touw hadden gezet, en die geen van de superhelden van Marvel hen zou hebben nagedaan: voor de redding van het bedrijf zelf.[46] Perlmutter en Arad waren vermogend geworden als partners in een speelgoedfabriek. Cuneo, die zakenervaring had in sectoren als die van de glasvezel, geneesmiddelen, zware gereedschappen en elektrische scheerapparaten, was niet iemand die je op een hoge positie in de entertainmentwereld verwachtte. Maar hij was een expert op het gebied van het weer winstgevend maken van bedrijven, en dat was zijn missie toen hij in juli 1999 door Marvel werd binnengehaald. Hij overtrof de verwachtingen: precies tien jaar nadat Perlmutter en Arad Marvels bankroet hadden afgekocht en Cuneo hadden ingehuurd, en negen jaar nadat het een verlies van 100 miljoen dollar had laten noteren en de aandelenwaarde rond de 1 dollar schommelde, hield het bod van Disney op Marvel ongeveer 50 dollar per aandeel in. Het was een heldhaftige actie waartegen de daden van zowel Spider-Man, die tegen wolkenkrabbers omhoog kan klimmen, als van de Hulk, met zijn ongeëvenaarde kracht (en zijn groene kleur), wat bleekjes afsteken.

Gedurende die periode van tien jaar bouwde de bedrijfsleiding Marvels oorspronkelijke stripboekproductie om tot een winstgevend onderdeel en

wekte men de speelgoed- en licentieactiviteiten weer tot leven. Marvel stelde zijn personages beschikbaar voor twintig films, waaronder *Spider-Man* van Sony, *The Hulk* van Universal, *X-Men* van Twentieth Century Fox en *The Punisher* van Lionsgate. Veel films hadden hun kosten in de Verenigde Staten al goedgemaakt toen ze daar uit de roulatie werden genomen, en ze zorgden vervolgens over de hele wereld nog eens voor hoge recettes. Veertien films haalden alleen al in de Amerikaanse bioscopen ruim 100 miljoen dollar binnen, zes ervan brachten meer dan 200 miljoen dollar in het laatje, en vier ervan waren goed voor een dikke 300 miljoen dollar. Opmerkelijk genoeg presteerden de vervolgfilms van Marvel vaak beter dan het origineel. Al met al bedroegen de inkomsten wereldwijd over een periode van tien jaar zo rond de 7 miljard dollar.

Marvel sloot ook licentiecontracten voor een breed scala aan andere producten, zoals videogames, kleding, feestartikelen en etenswaren. ‘Wij brengen onze personages en onze kennis van die personages in, en we werken hard om de juiste partners te vinden. Verder zien we toe op de kwaliteit van de producten, maar we investeren geen geld,’ liet een leidinggevende van Marvel me weten. ‘We incasseren alleen maar.’ Daar voegde Perlmutter aan toe: ‘Het is een goudmijn. Iedere dag stroomt het geld binnen.’

Binnen een paar jaar na de komst van Cuneo waren de aanvankelijke twijfels over het businessmodel van het bedrijf al verdwenen. En ditzelfde gold voor de angst dat het bedrijf zijn belangrijkste personages had gebruikt voor de lucratiefste deals en daarna wellicht niet meer in staat zou zijn om minder bekende superhelden als Ghost Rider, Iron Man, The Punisher en The Fantastic Four tot grote zakelijke hoogten te laten stijgen. ‘Ons succes houdt maar niet op – we hebben een enorm archief aan personages,’ zei Arad in 2004 tegen me. ‘Maar ik ben wel gefrustreerd door alle inkomsten die we gewoon weggeven,’ gaf hij toe, verwijzend naar het relatief bescheiden aandeel van de opbrengst dat Marvel voor zijn films opstreek. Voor *Spider-Man*, bijvoorbeeld, ontving Marvel van Sony Pictures slechts zo’n 25 miljoen dollar, ondanks de indrukwekkende wereldwijde recettes van 820 miljoen dollar en circa 7 miljoen verkochte dvd’s à 20 dollar op de dag van verschijning in de Verenigde Staten. ‘We hebben ons geconcentreerd op activiteiten die een minimale financiële investering van onze kant vragen,’ zei Cuneo indertijd. ‘Als we ons meer zouden gaan bezighouden met de productie en distributie van content, zouden we grotere

investeringen moeten doen – maar dan zou de beloning ook weleens hoger kunnen zijn.’

In 2005 zette Marvel de eerste stappen in die richting door een financiering van 525 miljoen dollar bij de zakenbank Merrill Lynch binnen te halen, wat het bedrijf in staat stelde een eigen filmaanbod te produceren, en door Paramount Pictures de distributierechten van die films te geven.[47] De overeenkomst hield in dat Marvel in acht jaar tijd maximaal acht films kon maken, met budgetten die uiteenliepen van 45 miljoen tot 180 miljoen dollar per film. Marvel kreeg een bepaald bedrag om elke film te kunnen produceren en had het recht op alle inkomsten uit merchandising, terwijl Paramount 8 procent vertoonrechten ontving uit de recettes per film. (De overeenkomst gold ook voor een eventueel vervolg van die film.) ‘Marvel is een entertainmentmerk van naam geworden,’ zei Brad Grey, de hoogste baas van Paramount, toen de overeenkomst bekend werd gemaakt. ‘Dat Marvel voor zijn eerste filmvoorstellen zo’n innovatieve vorm van financiering heeft weten binnen te halen, bewijst wat voor sterke speler Marvel in de markt is en hoe populair het merk en zijn personages zijn. We zijn bijzonder blij om dit nieuwe avontuur samen met hen aan te gaan.’

Dat Hollywood grote interesse had voor de populaire personages en verhalen van Marvel, bleek vier jaar later toen Disney Marvel overnam. Ondanks de hoge prijs moest Disney de nog lopende overeenkomsten met andere studio’s respecteren: de rechten die Sony heeft om films te maken gebaseerd op *Spider-Man* – het populairste personage van Marvel – zijn ongelimiteerd geldig, en de overeenkomst met Paramount omvatte diverse andere personages. Zoals Bob Iger, de ceo van Disney, het uitdrukte: ‘Deze goudmijn van ruim 5000 personages stelt Disney in de gelegenheid om te doen waar we het beste in zijn.’[48]

De in de loop van een decennium gekeerde kansen van Marvel – een van de indrukwekkendste gevallen uit de entertainmentindustrie van een bedrijf dat weer winstgevend werd, zelfs van de zakenwereld in het algemeen – zijn een direct resultaat van de zoektocht van de grote studio’s naar de volgende blockbuster. Een film gebaseerd op een Marvel-personage geldt nu als een van de zekerste investeringen die een Hollywood-baas kan doen. Ironisch genoeg is Warner Bros. de enige belangrijke studio die de goudmijn van Marvel niet benut: het moederbedrijf van WB, Time Warner, is eigenaar van de concurrerende stripboekuitgeverij DC Comics, bekend vanwege Batman,

Superman en nog een heleboel andere personages. Marvel en DC hebben samen de hele markt voor stripboeken in hun greep.

Het zou te simpel zijn om Marvel af te doen als een bedrijf dat gewoon geluk had met zijn *Spider-Man*-franchise en sindsdien alleen maar op dat succes heeft geteerd. Maar toch: iedere studiobaas weet dat de eerste *Spider-Man* – de film die in 2002 het meeste binnenhaalde en indertijd de op negen na best bezochte film aller tijden – er in zijn eentje voor zorgde dat het anders wat bleke jaar van Sony Pictures een knaljaar werd. In de beginjaren leunde Marvel net zo zwaar op zijn grootste blockbuster. Volgens mijn berekeningen zorgde *Spider-Man* zelfs voor minstens de helft van het operationele resultaat – gemeten aan de hand van het speelgoed, de medialicenties en licenties van consumentenproducten – over 2002 en 2004, en ten minste een derde van het operationele resultaat van het bedrijf over 2003 (toen er geen *Spider-Man*-film werd uitgebracht).

‘We hebben het over speelgoed, kleding, schoolspullen, games, publiciteit, pyjama’s, skateboards, vitamines, lolly’s – allemaal met Spider-Man, zo’n beetje alles,’ zei een van de Marvel-experts op het gebied van consumentproductlicenties tegen me. Cuneo beaamde dat: ‘Niets kan in de schaduw van Spider-Man staan. Hij is ons personage nummer 1 – hij spreekt meer verschillende groepen mensen aan dan welk bedacht personage ook. Dat begint met 2-jarige peuters die Spider-Man-pyjama’s dragen en loopt tot kopers van in de 60 – ze zijn allemaal dol op Spider-Man. Ik zou willen dat al onze personages zo’n breed publiek aanspraken.’

De eerste successen zorgden voor een superheldrage. Toen andere Marvel-films als *Daredevil*, *X2* (ook bekend als *X-Men II*) en *The Hulk* het in de jaren na *Spider-Man* goed deden in de bioscoop, en vooral toen de vervolgfilms van *X-Men* en *Blade* het beter deden dan het origineel – bewijs van een franchise die blijvende kracht heeft, of zoals mensen uit de branche zeggen, *legs* – gingen Hollywood-bazen nog harder met elkaar in de slag om nieuwe Marvel-personages die op het filmdoek konden worden gebracht. De leiding van Marvel liet de blockbuster-valkuil in Marvels voordeel werken door bij onderhandelingen met studio’s en andere licentiepartners gunstiger voorwaarden te bedingen. De oorspronkelijke overeenkomsten voor *Blade* en *X-Men* stipuleerden dat Marvel, na aftrek van alle kosten, een deel van de winst van de desbetreffende studio zou krijgen. Maar: er waren studio’s die creatieve manieren bedachten om die winst te berekenen, zodat er maar een verwaarloosbaar deel voor Marvel

overbleef – ‘Hollywood Economics’, zoals Cuneo het omschreef. Met een paar aanvankelijke filmsuccessen in de knip kon Marvel evenwel betere overeenkomsten sluiten voor, in de regel, tussen 3 en 7 procent van de recettes van zijn blockbusterfilms. Dat was nog steeds maar een fractie van wat de studio die als partner fungeerde in de zak kon steken, maar het was heel duidelijk een verbetering.

Ondertussen stelde de leiding van Marvel een businessmodel op dat expliciet bedoeld was om de kosten voor productontwikkeling en publiciteit zo laag mogelijk te houden – de voornaamste kostenposten bij de marketing van blockbusters. Met andere woorden: het was zaak de kosten voor Marvel zoveel mogelijk te beperken en ze over te hevelen naar de studio’s die de personages van Marvel in licentie hadden. Zo werkte het. Marvel fungeerde als een miniconglomeraat met divisies die zich richtten op stripboeken, speelgoed, medialicenties en licenties voor consumentenproducten. Het bedrijf ontwikkelde zijn personages en verhalen in de stripboekdivisie, die echt als afdeling voor onderzoek en ontwikkeling diende, of als broedplaats voor nieuwe ideeën. En een zeer lucratieve broedplaats ook nog, want het uitgeven van stripboeken is relatief goedkoop en flexibel: een normale oplage kost het bedrijf ergens tussen de 10.000 en 20.000 dollar.

Marvel vertrouwde erop dat de filmstudio’s die als partner dienden, publiciteit zouden genereren voor hun producten. De licentiecontracten die het bedrijf met studio’s had, stipuleerden dat Marvel geen bijdrage leverde aan de productie- of marketingkosten. ‘Normaal gesproken krijgen we iets tussen de 30 miljoen en 80 miljoen dollar aan publiciteit voor onze films,’ zei Arad in 2004 tegen me. ‘Als gevolg daarvan gaat het als een lopend vuurtje – het zorgt voor wereldwijde publiciteit voor het merk Marvel en voor het personage in kwestie.’ Cuneo verklaarde wat het positieve gevolg daarvan was voor zijn merk: ‘Als je onze films hebt gezien, ga je misschien onze stripboeken kopen, onze videogames, een t-shirt met een Marvel-personage of een van de andere producten.’

Hoe verdiende Marvel geld? Hoewel de studio’s die als partner dienden het ongetwijfeld liever anders hadden gezien, bleef Marvel de volledige zeggenschap over de merchandising-rechten behouden. Deze gebruikte het bedrijf ter bevordering van de verkoop van speelgoed en consumentenproducten, de voornaamste bron van inkomsten voor Marvel. Vooral de licenties voor consumentenproducten waren – en zijn nog steeds – een uiterst lucratieve aangelegenheid. De kosten zijn uitzonderlijk laag: in

de tijd dat Disney zijn slag sloeg, bestond de ‘consumer media group’ van Marvel (waar alles op het gebied van consumentenproducten wordt gecoördineerd) uit niet meer dan een paar verkopers en assistenten, bijgestaan door een stuk of tien experts op het gebied van rechten en wettelijke eisen aan producten. In de contracten was een gegarandeerd minimum opgenomen dat aan de rechthebbenden moest worden betaald, ongeacht de verkoop van het product in licentie, en aanvullende royalty’s voor het geval de verkoop het gegarandeerde minimum overschreed. Het wekt geen verbazing dat hoe meer het filmpersonage werd geassocieerd met blockbustercontent, hoe hoger het gegarandeerde minimum én het royaltypercentage waren die Marvel wist te bedingen. Logisch dat Perlmutter van ‘een goudmijn’ sprak.

De manier waarop Marvel zijn portfolio van merken beheerde, was net zo slim. Studiobazen in Hollywood – en producenten in veel andere sectoren van de entertainmentbranche – weten dat sterke merken niet in een vloek en een zucht worden gemaakt. Tegenover een film als *Finding Nemo*, met een personage dat meteen over de hele wereld aansloeg, staan honderden creaties als *Shark Tale* en *Delgo* die het niet waar konden maken. Het geluk van Marvel bestond eruit dat het een uitgebreide stal van beproefde personages en verhaalplots had die het kon gebruiken, en daar zagen Perlmutter, Arad en Cuneo de waarde van in. ‘We willen geen gewone studio zijn en nieuwe ideeën voor films bedenken,’ zei Arad indertijd. ‘Dan zouden we hetzelfde doen als alle anderen in deze hagelschotbusiness. Dat is een blinde gok – dan konden we net zo goed blackjack gaan spelen. Op een of andere manier maken de personages deel uit van onze cultuur – dat is ons marketingvoordeel.’

Blockbusters zwengelden het succes van andere, minder bekende personages aan, zodat het portfolio van Marvel langzaam werd opgebouwd. Geholpen door Marvel Universe, dat voor een gezamenlijke historische en contextuele achtergrond voor de personages van het bedrijf zorgde, benadrukten de beleidsmakers de banden tussen de populairste personages om kleinere merken groter te maken. (Elektra figureerde bijvoorbeeld in de film *Daredevil* en kreeg vervolgens zelf haar film.) Cuneo beschreef de aard van de contentbibliotheek zo: ‘Je moet de 4700 personages niet als individuen zien, maar als families. We hebben veertig jaar aan *Spider-Man*-verhalen. Er zijn misschien wel vijftig schurken die met *Spider-Man* geassocieerd worden en vijftig vrienden. Dus de *Spider-Man*-familie telt

honderd, misschien wel tweehonderd creaties. *The Hulk* is goed voor nog eens honderd, terwijl *X-Men* zo'n vierhonderd personages kent.'

De kerneigenschappen van Marvels franchise-personages, die in de loop van tientallen jaren zijn opgebouwd, lijken opvallend veel op elkaar. Zoals een van de leidinggevenden bij Marvel het uitdrukte: 'Ze hebben iets kwetsbaars over zich. Spider-Man is gewoon een kind met een brilletje. Hoewel ze superkrachten hebben, worden onze personages neergezet als gewone mensen die problemen hebben zoals iedereen.' Omdat de merken van Marvel met elkaar samenhangen en in veel opzichten op elkaar lijken, verkeerde het bedrijf in de ideale positie om financieel te profiteren van de zoektocht van Hollywood naar het 'volgende grote succes' nadat *Spider-Man* een kaskraker was geworden. In plaats van het bestrijden van een blockbuster-valkuil die zich steeds meer opdrong, hielpen de grote studio's om het merk Marvel sterker te maken door de filmrechten voor de andere personages van het bedrijf binnen te slepen. Sommige marketingbazen vroeg zelfs om een Marvel-trailer voorafgaand aan hun eigen films.

In het besef dat grotere risico's grotere opbrengsten met zich meebrengen, gebruikte de leiding van Marvel haar hernieuwde kracht om de baanbrekende overeenkomst met Paramount en Merrill Lynch te herzien – een zet die past bij Marvels wens om meer over te houden aan zijn films, maar ook een die het bedrijf onmiddellijk tegen enkele van zijn andere studiopartners opzette. In 2005, slechts een paar jaar nadat de eerste twee *Spider-Man*-films wereldwijd meer dan 1,5 miljard dollar in het laatje hadden gebracht, waren de personages van Marvel inmiddels zo gewild dat het bedrijf nieuwe condities kon bedingen: de contracten met Merrill Lynch stelden naar verluidt dat een verzekeringsbedrijf de rentebetaling zou verzorgen als Marvel daar niet toe in staat was – in ruil voor de filmrechten van het hoofdpersonage. Personages die dienen als garantstelling? Een mooier voorbeeld van de macht van de blockbustermerken van een bedrijf kun je bijna niet vinden.

De eerste films die voortvloeiden uit de deal met Paramount – *Iron Man, Iron Man 2*, *Thor* en *Captain America* – deden het goed en haalden samen wereldwijd meer dan 2 miljard dollar binnen, meer dan drie keer de geschatte productiekosten.[49] Het bewees opnieuw wat voor sterk merk de personages van Marvel waren. Disneys bod op Marvel, in een periode dat het Disney niet lukte om grote successen te produceren, gaf aan hoe graag – 'wanhopig graag' zouden sommigen het noemen, gezien de vele miljarden

dollars die met de transactie gemoeid waren – de grootste studio zelf een paar van die blockbusters had willen hebben. In oktober 2010, minder dan een jaar nadat de overname was beklonken, kreeg Disney nog meer zeggenschap over de portfolio van Marvel door de wereldwijde marketing- en distributierechten van *The Avengers* en *Iron Man 3* van Paramount over te nemen, in ruil voor minstens 115 miljoen dollar aan vertoonrechten.[50] Al snel had niemand bij Disney nog spijt van die investering: in 2012 haalde de eerste Avengers-film maar liefst 1,5 miljard dollar binnen, en in 2013 ging *Iron Man 3* ook door de grens van 1 miljard dollar. Wat de toekomst ook in petto mag hebben voor de veerkrachtige superhelden van Marvel, de ontwikkeling van het bedrijf en het nieuwe leven ervan als onderdeel van Disney laten nog maar weer eens zien hoezeer Hollywood vertrouwt op de enorme kaskrakers die alleen de superhelden van Marvel en de slimste managers van Hollywood weten te realiseren.

Hoofdstuk 2

Het lanceren en managen van blockbusters

Backstage tijdens een uitverkocht concert in maart 2011 in TD Garden in Boston, onderdeel van Lady Gaga's daverend succesvolle solotour *Monster Ball*, liet haar manager Troy Carter het even allemaal op zich inwerken.[1] 'Toen Interscope vorig jaar zijn twintigste verjaardag vierde, werd Lady Gaga gepresenteerd als een van zijn topacts van de afgelopen twee decennia… Het is ongelooflijk wat we in zo'n korte tijd hebben bereikt,' zei hij tegen me. En daar zat wat in: nadat Lady Gaga zich in 2008 in de muziekwereld had gepresenteerd – als voorprogramma van New Kids On The Block, een voormalige boysband op z'n retour – werd ze in het najaar van 2009 echt groot. Minder dan twee jaar later was ze een van de grote namen in de showbizz geworden. In de loop der tijd scoorde ze meerdere Grammy's en mtv Video Music Awards, en ze werd geprezen als zangeres en songwriter. Terwijl de muzikale ster van Lady Gaga rees, steeg ook haar faam in de modewereld, vooral door haar memorabele optreden in een 'vleesjurk' tijdens de vma's van 2010 en, een jaar later, haar binnenkomst over de rode loper in een eivormig vaartuig dat gedragen werd door in latex gehulde dansers. In 2011 zette *Forbes* haar op de eerste plaats van zijn Celebrity 100-lijst, vóór Oprah Winfrey.

De carrière van de 38-jarige Carter, die achter de schermen werkte, had ook een flinke impuls gekregen. Een paar weken nadat topproducer Vincent Herbert Lady Gaga had gecontracteerd voor zijn platenmaatschappij Streamline Records, een dochteronderneming van het grote Universal Music Group (waartoe het vlaggenschip, het Interscope-label, ook behoort), was Carter door Herbert aan haar voorgesteld. 'Ik wilde iemand die mijn visie op Lady Gaga deelde, en Troy begrijpt het helemaal. We zijn al vijftien jaar heel goed bevriend, en ik wist dat hij deze verandering zou

waarderen,' vertelde Herbert, die Carter omschreef als 'een jochie uit Philly [Philadelphia] met een groot hart en de droom om zichzelf te bewijzen'.

Carter leek veel te jong om al een carrière van twintig jaar in de entertainmentwereld achter de rug te hebben, maar hij was begin jaren 90 begonnen met het dragen van dozen vol platen voor Jeffrey Allen Townes en Will Smith, in die tijd beter bekend als het rapduo DJ Jazzy Jeff & The Fresh Prince. Als de spil voor alle activiteiten die met Lady Gaga te maken hadden ('Ik zie mezelf als de luchtverkeersleiding – alleen dan zonder de beeldschermen,' zei Carter over zijn werk als manager), was hij zelf een factor van belang geworden in de wereld van het entertainment. En nu was hij, na een reeks investeringen en nieuwe projecten in Silicon Valley, ook een rijzende ster in de wereld van de nieuwe technologie. 'Talentmanager zijn, houdt in wezen in dat ik iedere week mijn baan op het spel zet,' legde Carter uit. 'Lady Gaga heeft vertrouwen in mijn beslissingen. We zijn erop uit grenzen te verleggen, wat inhoudt dat we de dingen anders doen als we de kans krijgen – we doen niet gewoon wat de vorige keer ook heeft gewerkt, of wat voor iemand anders werkte. Maar als iets niet goed uitpakt, dan is het mijn verantwoordelijkheid.'

Lady Gaga's weg naar de top mag dan snel zijn verlopen, haar kunstenaarschap kende een lange voorbereidingstijd. Ze werd in 1986 in New York City geboren als Stefani Joanne Angelina Germanotta en begon op haar vierde met pianospelen.[2] Toen ze zes was, componeerde ze haar eerste pianostuk, en een jaar later speelde ze op *open mike*-avonden in gelegenheden in heel New York. Als leerlinge aan de Convenant of the Sacred Heart, een katholieke meisjesschool in Manhattan, blonk ze uit in de hoofdrollen van schoolmusicals. In 2003 was ze een van de twintig leerlingen die toegelaten werden tot de prestigieuze Tisch School of the Arts van de New York University (nyu), waardoor ze zich verder kon ontwikkelen als zangeres, actrice en songwriter.[3] Anderhalf jaar later verliet ze de nyu om zich fulltime op haar muziekcarrière te richten – waarbij ze eerst met haar vader afsprak dat ze de opleiding weer zou oppakken als haar muziekcarrière niet van de grond kwam: een slim vangnet dat – overbodig te zeggen – uiteindelijk niet nodig was.

Een dag nadat Herbert een opname van Lady Gaga hoorde, vloog hij met haar naar Los Angeles. 'Ik wist dat ze een ster was,' zei Herbert. 'Zo simpel was het.' Volgens Carter was de vrouw die tientallen miljoenen stuks zou gaan verkopen van nummers als *Just Dance*, *Poker Face* en *Bad*

Romance, van haar eerste twee albums *The Fame* en *The Fame Monster*, ‘een performer in hart en nieren’. Met een genadeloos tourschema – maandenlang deed ze zeven tot acht optredens per week, waarbij ze soms drie keer per avond op het podium stond in allerlei gelegenheden in de VS en Canada – bouwde Lady Gaga een stevige fanbasis op. ‘Dit is niet wat popartiesten normaal doen,’ merkte Carter op, ‘maar we wilden haar schare fans van de grond af opbouwen… Als het publiek eenmaal het gevoel heeft dat het bezit van iets heeft genomen, dan gaan ze ermee aan de haal en doen al het werk voor je.’

Lada Gaga maakte veel gebruik van Facebook, Twitter en YouTube om reclame voor zichzelf te maken en de band met haar fans te versterken – of haar ‘little monsters’, zoals ze hen graag aanduidt. Daarin bleek ze uiterst bekwaam: in 2011 was Lady Gaga de populairste levende persoon op Facebook en had ze op Twitter de meeste volgers. (Toen ze die laatste benoeming kreeg, postte ze geheel in Gaga-stijl een livevideo en liet deze tweet uitgaan: ‘Dat jullie altijd maar zachte nagelriemen mogen hebben tijdens het twitteren. En dat jullie maar nooit aan het carpale-tunnelsyndroom mogen lijden,’ om haar fans voor de eer te bedanken.[4])

Maar toen Lady Gaga op het punt stond haar derde album, *Born this Way*, uit te brengen, besloten Carter en zijn team om voor de verkoopstimulans veel minder te vertrouwen op een benadering vanuit de basis. Het idee was veeleer om de lancering te ondersteunen met een intensieve marketingcampagne – ‘zoals het uitbrengen van een filmblockbuster in de zomermaanden, zoals *Avatar*’, legde Steve Berman, de tweede man van Interscope, uit. Herbert voegde daaraan toe: ‘We kunnen dat doen omdat ze is wie ze is – ze maakt nu deel uit van de cultuur, en ze heeft een enorm bereik.’ Maar de strategie zou een behoorlijke aanslag betekenen op de financiële middelen, gaf Carter toe: ‘Met een artiest van het kaliber van Gaga, betekent op volle kracht gaan dat je de zaken op een enorme schaal moet aanpakken.’ Hij wist dat de lancering die hij in gedachten had, verder moest gaan dan de traditionele kanalen van de muziekdistributie en de grenzen van wat een platenmaatschappij, zelfs een van de grootte van Universal, zich financieel kan veroorloven.

Terwijl Carter door de gangen van TD Garden naar het middenterrein liep – ‘de beste plek om het concert te ondergaan,’ zoals hij het zei – vroeg hij zich af of een begrotelijke lancering in de stijl van een *tent-pole*-film een goede manier was om de populariteit van Lady Gaga uit te buiten. Of was

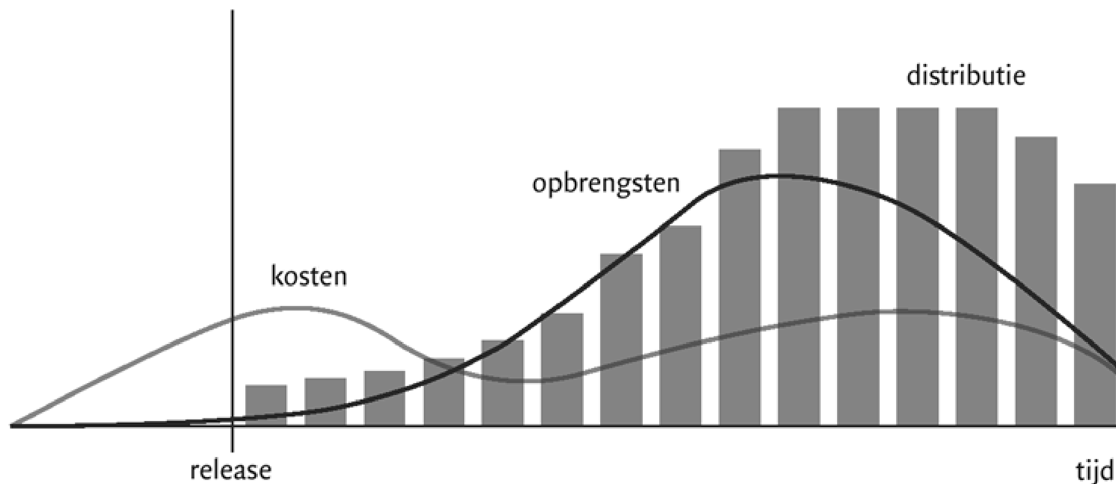
een bescheidener aanpak – zoals Carter zo succesvol had toegepast bij haar eerste albums – de juiste weg om te bewandelen?

Niet alleen zetten entertainmentbedrijven soms op riskante wijze in op een paar uitverkoren producten, ze vergroten de inzet vaak ook nog door veel geld te investeren in het zo breed mogelijk distribueren en promoten van die producten – dat alles om het zo groots mogelijk aan te pakken. En bedrijven doen die enorme marketinguitgaven vaak al een hele tijd voordat ze weten hoe de producten door het publiek zullen worden ontvangen. Waarom? Waarom zou het team achter Lady Gaga iets anders willen dan een door mond-tot-mondreclame gestimuleerde lancering die in het verleden zo goed uitpakte? Als het nieuwe album van Lady Gaga sowieso de winkel uit zou vliegen, waarom wilde de top van de platenmaatschappij dan niet liever onnodige marketingkosten vermijden?

Het is moeilijk om het oneens te zijn met iemand die zoveel succes heeft als Lady Gaga; toen ik met Berman sprak, merkte hij op ‘dat zij hoofd marketing van een groot bedrijf zou kunnen zijn, want ze begrijpt hoe een merk werkt, en hoe belangrijk het is om dat merk te onderhouden’. Alles wijst er in elk geval op dat de manier waarop het team van Lady Gaga *Born this Way* in de markt heeft gezet, de beste was. Om te begrijpen waarom, is het noodzakelijk de voor- en nadelen onder de loep te nemen van de verschillende manieren waarop entertainmentproducten worden gelanceerd – en hoe, specifieker, mediaproducenten hun marketingbudgetten over de tijd verdelen.

De meeste albums, films, televisieprogramma’s, videogames en boeken – en zelfs het grootste deel van de producten die níét door de entertainmentmarkt worden voortgebracht – worden gelanceerd met gebruikmaking van wat marketeers een *limited* of *grassroots*-introductiestrategie noemen, zoals aangegeven in de grafiek.

Een limited-releasestrategie



Het centrale idee achter een dergelijke aanpak is om er gaandeweg achter te komen welk niveau van marketinguitgaven het meest geëigend is. Het draait allemaal om het zo efficiënt mogelijk inzetten van de beschikbare middelen.

Hoe gaat dat in zijn werk? Als producten met een *limited*-release-strategie op de markt worden geïntroduceerd, dan is het niveau van distributie en publiciteit in het begin nog laag. Nemen we de filmindustrie als voorbeeld, dan zou dat kunnen betekenen dat een film slechts in een paar zalen in grote steden in première gaat en er alleen maar in die regio reclame gemaakt wordt, in de gedrukte media en online. Het primaire doel daarvan is niet het grootste publiek te trekken, maar eerder het góéde publiek voor het product, in de hoop dat dit de boodschap zal verspreiden en een nieuw publiek zal aantrekken. Alleen als het product aanslaat – of als er tekenen zijn dat het product op het punt staat aan te gaan slaan – zal de maker langzamerhand de distributie opvoeren en meer publiciteit voor het product kopen om de groei te versterken. Waar het om draait, is een positieve respons van de consument: als het product geen indruk maakt, zal de maker stoppen met erin te investeren en zullen de uitgezette exemplaren worden teruggehaald (in het geval van een film: uit de zalen). Het basisidee is om alleen veel geld aan marketing uit te geven aan producten die dat ook waard zijn – die echt een kans hebben om succesvol te worden.

Sommige van de allergrootste kaskrakers werden met een *limited*-releasestrategie gelanceerd. *My Big Fat Greek Wedding* is een klassiek

voorbeeld: een zogenaamde *sleeper movie* die in april 2002 aanvankelijk alleen maar in een klein aantal zalen draaide, en via een op de Griekse gemeenschappen gerichte mond-tot-mondcampagne werd gepromoot.[5] Terwijl de film gaandeweg begon aan te slaan, voerden de mensen achter de film de distributie en de publiciteit langzaam op naar een breder publiek. Pas in augustus van dat jaar was hij in 1000 zalen te zien – nog altijd weinig voor een Hollywood-release, die vaak op hetzelfde moment in 3000 of 4000 zalen wordt vertoond – en bracht binnen een week meer dan 10 miljoen dollar in het laatje. De film bleef tot april 2013 in de bioscopen draaien, bijna een jaar na de première, en haalde uiteindelijk 240 miljoen dollar aan recettes binnen. Niet slecht, gezien de bescheiden productiekosten van 5 miljoen dollar.

De eerste opnames van Lady Gaga werden ook op die manier uitgebracht. Haar eerste single, *Just Dance*, een door glam geïnspireerde popsong die samen met R&B-artiest Akon en producer RedOne werd geschreven en waarin ook aankomend talent Colby O'Donis te horen was, werd in april 2008 uitgebracht. Het bleek moeilijk om de zaak op gang te brengen: 'We kregen het nummer niet op de popzenders gedraaid,' weet Carter nog. 'De mainstream radiozenders zeiden dat het voor hen te veel een dance-nummer was.' Bobby Campbell, hoofd marketing bij Carters managementbedrijf Atom Factory, bevestigde dat: 'Dance-muziek was op de top 40-zenders simpelweg niet te horen. Zenders deden niets met die soort muziek.' Om dat probleem op te lossen volgde Carter een releaseplan dat, geïnspireerd op de lanceringen van succesvolle rap-artiesten, uitging van een druk programma van liveoptredens gericht op doelgroepen die ontvankelijk waren voor Gaga's muziek.

'De homogemeenschap leek haar te volgen, en dat had zijn weerslag op haar persoonlijk. Dus waren homoclubs een voor de hand liggende plek om het werk te beginnen. We zorgden dat ze volop beschikbaar was,' zet Campbell uiteen. 'Het ging erom diverse groepen te vinden: de homogemeenschap, de dance-scene, het clubpubliek, de modewereld, de kunstwereld – en om daar een grotere schare Gaga-fans te creëren. Dus toen Interscope wat later een beetje airplay begon te krijgen op de radio, hadden we al echt een trouwe kern van fans die haar al maanden volgden en die voelden dat Gaga mede dank zij hen succes begon te krijgen.'

De meeste contentproducenten die voor een beperkte release kiezen, doen dat omdat het hun aan middelen ontbreekt om het groter aan te

pakken. Grootschalige distributie van een product is doorgaans duur, voor een deel vanwege de aanvullende eisen die veel afzetkanalen stellen. In de filmwereld, bijvoorbeeld, vragen bioscopen vaak aan een producent of distributeur om een bepaald budget aan de marketing uit te geven voordat ze een film in hun zaal programmeren. Die voorwaarden zijn meestal opgenomen in het contract tussen de beide partijen. In de boekenbranche was de aanvankelijke lancering van E.L. James' megaseller *Fifty Shades of Grey*, die een Engelse werkende moeder met twee kinderen in haar vrije tijd had geschreven, opmerkelijk bescheiden: bij gebrek aan een uitgeverij publiceerde James het eerste deel in mei 2011 als e-book en printing-on-demandversie.[6] Ze besloot het boek uit te brengen bij een kleine Australische uitgeverij genaamd Writers' Coffee Shop en bracht de daaropvolgende zes maanden op dezelfde manier nog twee boeken uit. Op allerlei blogs en in sociale media begon het opgewonden rond te zingen over het boek, wat de gerenommeerde uitgeverij Random House ertoe bracht om James begin 2012 binnen te halen en de trilogie een enorme boost te geven qua distributie en marketing.

Een ander voordeel van een *limited* release is dat je enige controle hebt over welke doelgroepen *early adopters* worden, fans van het eerste uur. Het is geen toeval dat intellectuele films vaak in première gaan in duurdere wijken van New York City en Los Angeles voordat ze ook in andere delen van het land gaan draaien. Producenten en distributeurs weten dat de bewoners daar meer ontvankelijk zijn voor dat soort films, en ze rekenen erop dat die doelgroepen zullen zorgen voor mond-tot-mondreclame die overslaat op andere segmenten van de consumentenmarkt en de bezoekersaantallen op zal krikken. Jimmy Iovine, de baas van Interscope, heeft het over het te gelde maken van 'vonken': het idee is dat als entertainmentproducten bij een bepaalde doelgroep aanslaan, deze doelgroep met de juiste middelen de springplank kan worden naar een breder bereik. In het geval van Lady Gaga's debuutalbum, bijvoorbeeld, dachten Iovine en zijn collega's dat de beginvoorwaarden in Canada en Australië het gunstigst waren, reden waarom zij het album daar het eerst uitbrachten – niet in de Verenigde Staten.

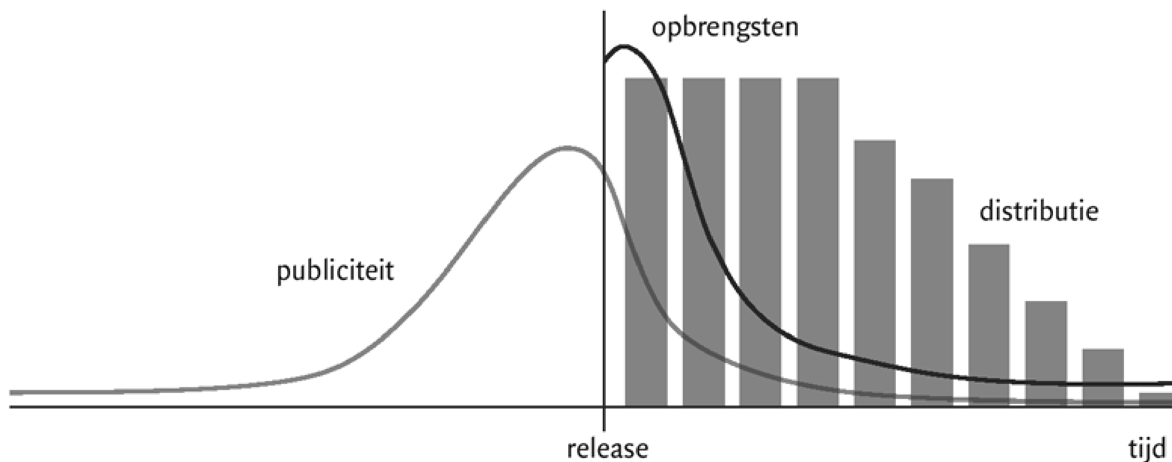
Sociale netwerken en sites waar je videofilmpjes kunt delen, zijn door hun aard zeer geschikt om de beginnende populariteit van een product of een artiest aan te wakkeren; zulke sites spelen dan ook een cruciale rol bij veel *grassroots*-releases. Dat gold zeker in het geval van Lady Gaga. 'Waar

anderen digitale distributie beschouwen als een bron van kannibalisatie, zien wij die als een kans,’ zei Carter. ‘The Beatles, Michael Jackson en Madonna hadden geen Facebook of Twitter. Wij wilden die nieuwe middelen inzetten.’ Lady Gaga begon in maart 2008 beide social media te gebruiken, kort voordat *Just Dance* op de markt kwam. Carter en zijn team regelden dat vijftig populaire popbloggers in de zes maanden na het uitkomen van *Just Dance* Lady Gaga interviewden; in die periode werden die interviews alleen al meer dan 10 miljoen keer aangeklikt.[7]

Ook paste het team van Lady Gaga een vernieuwende tactiek toe door video’s van twee minuten, getiteld *Transmission: Gaga-Vision*, op het officiële YouTube-kanaal van Lady Gaga te zetten. ‘Er waren fans die haar al eind april ontdekten, anderen haakten pas maanden later aan,’ wist Campbell nog. ‘Omdat ze zo’n visuele artiest is, hadden we het gevoel dat we dat visuele onder de aandacht moesten blijven brengen, ook al werd er nog geen nieuwe single uitgebracht. Dus brachten we een reeks ‘webisodes’ uit waarin ze gevolgd werd en die een kijkje achter de schermen gaven. Het was heel simpel materiaal, het meeste gemaakt met een flip-cam – het idee was om een soort intimiteit te creëren waardoor je het gevoel had dat je in haar gezelschap verkeerde.’ Het digitale team van Atom Factory werkte eraan om de content van Lady Gaga, van haar tweets tot en met haar muziekvideo’s, zo breed mogelijk naar buiten te brengen en ervoor te zorgen dat de media er aandacht aan besteedden.

Zoals geldt voor de meeste gelimiteerde releases, diende het succes zich geleidelijk aan. *Just Dance* kwam twee maanden na verschijnen binnen in de belangrijkste hitlijsten van meest gedraaide dance op de radio en in het clubcircuit; er gingen weer twee maanden voorbij tot de plaat de *Billboard Hot 100* binnenkwam, de belangrijkste singlehitlijst in Noord-Amerika.[8] Vervolgens deed het nummer er nog eens vijf maanden over om op de eerste plaats terecht te komen, wat in januari 2009 gebeurde. De negen maanden die *Just Dance* nodig had om de top van de hitlijsten te bereiken, was de op één na langste stijging naar de eerste plek in de geschiedenis van de *Billboard*. Tegen die tijd rukte pal daarachter *Poker Face*, een tweede single van dat album die min of meer op dezelfde manier in de markt werd gezet, in de hitlijsten op.

Een wide-releasestrategie.



Ondanks alle voordelen van een *limited*-releasestrategie worden de meeste *blockbuster-bets* echter uitgebracht met wat een *wide* of *mainstream* releasestrategie wordt genoemd. Wide releases, zoals de grafiek hierboven laat zien, zijn niet bedacht met het oog op kostenbesparing: in plaats daarvan is het de bedoeling om ‘er vol voor te gaan’ en onmiddellijk de aandacht te krijgen van een zo groot mogelijk publiek.

Bij producten die op die manier worden gelanceerd, zet men de distributie meteen breed in, terwijl de meeste publiciteitsacties zich concentreren rond het moment van uitbrengen – of, om preciezer te zijn, in een korte periode voorafgaand daaraan. Als gevolg daarvan pieken de verkopen vaak in een korte periode na het uitbrengen en lopen ze vervolgens snel terug. Een succesvol begin wordt cruciaal geacht: als er niet al meteen een acceptabel groot publiek wordt bereikt, is dat meestal fataal voor een breed gelanceerde nieuwe film, een nieuwe plaat of een ander soort entertainmentproduct.

De *event film*s van Hollywood zijn misschien wel het beste voorbeeld van producten die op die manier worden gelanceerd. De grote studio’s hebben de schaalgrootte die nodig is om in een vroeg stadium hoge kosten te maken voor publiciteit en marketing, op een moment dat het product nog geen inkomsten genereert. Ze beginnen al maanden voor de première – en soms, als we reclametrailers ook meerekenen, zelfs jaren. De uitgaven schieten omhoog in de zes à acht weken voorafgaand aan de première: een

studio zal in de laatste twee weken voordat een film de zalen in gaat, niet minder dan twee derde van zijn marketingbudget uitgeven aan televisiecommercials.[9] En doordat sommige van de grootste Hollywood-films in 4000 zalen door heel Amerika in première gaan, is de eerste week dat ze draaien vaak ook de week waarin ze de meeste inkomsten genereren. In 2011 bijvoorbeeld haalde de top 100 van meest bekeken films, van *Harry Potter and the Deathly Hallows: Part 2* tot en met *The Iron Lady*, in de allereerste week dat ze draaiden 30 procent binnen van hun totale opbrengst in de VS van 9 miljard.[10]

Zo gauw Carter en zijn team de kans kregen, kozen ze ook voor een *wide* release van Lady Gaga's muziek. *Born This Way*, dat in mei 2011 uitkwam, werd aan een ongekend aantal van 20.000 verkooppunten in de VS geleverd – niet alleen de gewone muziekwinkels, maar ook koffieketens als Starbucks, elektronicaketens als RadioShack en supermarkten en drogisterijen als cvs en Walgreens. Een lange aanloop maakte dat mogelijk: in 2010 wisten Carter en de Interscope-leiding, in de wetenschap dat ze maanden nodig zouden hebben voor een lancering op deze schaal, Lady Gaga ervan te overtuigen de releasedatum op te schuiven: 'Normaal gesproken is er een aanlooptijd van drie of vier maanden, maar we kondigden de release van het album zeven maanden van tevoren aan,' zei Berman. 'We wilden een punt om naartoe te werken.' Lady was aanvankelijk niet bepaald enthousiast over het plan. Carter: 'Ik weet nog dat ze in huilen uitbarstte omdat ze zo lang moest wachten.'

Waarom moest Lady Gaga dat worden aangedaan? Waarom verkiezen Carter en bijna alle toplieden en managers in de entertainmentindustrie het om, als ze de kans krijgen, te gaan voor grootse lanceringen en veel uit te geven aan publiciteit en distributie, in plaats van de marketinguitgaven langzaam op te voeren? De reden is eenvoudig: als de omstandigheden verder gelijk zijn, dan is er een veel grotere kans op succes in de markt met een *wide*-releasestrategie dan met een *limited*-releaseschema. En dat is weer een gevolg van de aard van entertainmentproducten – en van een paar van dezelfde factoren die ervoor zorgen dat grote mediaproducenten een voorkeur hebben voor portfoliostrategieën die draaien om blockbusters.[11]

Ten eerste: omdat mensen aangetrokken worden door succes – omdat ze liever entertainmentproducten consumeren die ook door anderen zijn gekozen – is een sterk commercieel begin vaak van het grootste belang bij een lancering. Voor entertainmentproducten betekent aanvankelijk succes

méér succes, terwijl een gebrek aan succes in het begin vaak inhoudt dat alle kansen verkeken zijn.[12] Alan Horn weet maar al te goed hoe die mechanismen in de filmindustrie werken. ‘We keken altijd naar hoe we het in het weekend van de première deden,’ lichtte hij toe. ‘Bij een première op vrijdag kreeg ik om elf uur ’s avonds een telefoontje en hoorde: “Nou, het is voorbij.” En dan zei ik: “Nou, als jij denkt dat het voorbij is…” Maar voordat ik verder kon gaan, zeiden ze dan tegen me: “We kunnen het verder wel schudden. We hebben zojuist 100 miljoen dollar verloren.”’ Toen Disneys *John Carter*, die 250 miljoen dollar had gekost, het eerste weekend uiterst teleurstellend slechts 30 miljoen dollar in de kassa bracht, noemden de vakbladen het een ‘fiasco’ – na twee dagen draaien – en het publiek meed de film.[13] Binnen een week maakte Disney bekend dat het 200 miljoen zou laten afboeken.

In de filmwereld, waar het de gewoonte is om elke week de resultaten te publiceren, is de topper van de week verzekerd van een heleboel *free publicity*. De bezoekersaantallen in het eerste weekend vormen een soort recensie voor de volgende bezoekers, en de meeste klanten (en trouwens ook de meeste journalisten) kijken niet naar de details, zoals: hoeveel zalen waren er nodig voor de totale recettes of hoeveel is er aan publiciteit uitgegeven? Integendeel: de films die het, om wat voor reden dan ook, de eerste week niet goed doen worden onmiddellijk als ‘losers’ gezien. Ze verdwijnen snel naar kleinere zalen of gaan zelfs helemaal uit de roulatie, om plaats te maken voor nieuwe films die hopelijk vanaf het begin aanslaan bij het publiek.

Maar ook in sectoren waar verkoopcijfers minder makkelijk beschikbaar zijn, zien we vergelijkbare patronen. Als een boek niet aanslaat, wordt het vaak al binnen een paar weken uit de schappen gehaald. Grootscheepse marketingcampagnes en de naamsbekendheid van goed verkopende auteurs kunnen ervoor zorgen dat een boek in het hele land op prominente plekken in de boekwinkel ligt, maar het ondergaat hetzelfde lot als een film wanneer het niet vanaf het begin goed loopt. Op Broadway worden musicals die niet aan de commerciële verwachtingen voldoen vaak al na een paar weken van teleurstellende kaartverkoop vervangen, ook al heeft de productie miljoenen gekost. Zelfs Lady Gaga bracht, ondanks al haar succes, als de wiedeweerga een derde nummer uit vóór de release van het album *Born This Way* toen het tweede nummer, *Judas*, onder verwachting presteerde.

Sociale invloed is een krachtig middel in het marktsegment van de populaire cultuur. Omdat we sociale wezens zijn, willen we graag naar dezelfde muziek luisteren als waar anderen naar luisteren, dezelfde boeken lezen en dezelfde films zien. Simpel gezegd tonen we voortdurend een voorkeur voor populaire producten. Economen hebben laten zien dat die tendens de balans kan laten overhellen in het voordeel van producten die het vanaf hun introductie goed doen – zelfs als het verschil tussen de succesvolste producten en de categorie pal daarachter niet zo groot is. Als één bepaald product een concurrerend product in zijn eerste week van de eerste plaats houdt, kan dat succes een gespreksonderwerp bij de koffieautomaat worden en uiteindelijk een enorm verschil betekenen voor de hele verkoopspanne van dat product.

Zelfs producten die geen onderscheidend surplus aan kwaliteit hebben, kunnen het als resultaat van die mechanismen heel veel beter doen op de markt: soms zorgt puur geluk ervoor dat een product in een vroeg stadium aanslaat.[14] De socioloog Duncan Watts heeft dat op overtuigende wijze aangetoond. Aan de hand van een aantal experimenten met een kunstmatige markt voor muzieknummers kwamen hij en zijn collega’s erachter dat sociale invloed een even grote rol speelde bij de verkoop van succesvolle songs als verschillen in kwaliteit. Het experiment werd opgezet om diverse gradaties van sociale invloed te meten; zo konden sommige respondenten zien hoeveel van de vorige deelnemers een bepaald nummer hadden gedownload, terwijl anderen dat niet konden – en sommige proefpersonen zagen een lijst met de songs gerangschikt op populariteit, terwijl anderen een willekeurige opsomming zagen. Bij een bepaald onderzoek legden Watts en zijn collega’s onjuiste informatie aan de proefpersonen voor: ze lieten een lijst met nummers zien die de vorige deelnemers hadden gedownload, maar in een heel andere volgorde dan naar populariteit. Het onderzoek toonde aan dat, terwijl de ‘beste’ nummers het nooit echt slecht deden en de ‘slechtste’ nummers het nooit echt heel goed (al werd de lijst omgekeerd, dan klommen de allerbeste nummers uiteindelijk toch weer naar de bovenste plaats), ieder ander scenario ook mogelijk was.

Hoeveel succes een entertainmentproduct uiteindelijk heeft, zo lieten Watts en zijn collega’s zien, is in hoge mate afhankelijk van de beslissing van een paar vroege kopers: als consumenten die in een latere ‘levensfase’ van een product beslissen of ze het wel of niet kopen, kunnen zien of dat product gewild is, dan versterken ze de keuze van die vroege kopers.[15] Het

resultaat is wat Watts een ‘cumulatief-voordeelproces’ noemt, en dat verklaart mede de grote onvoorspelbaarheid van de vraag naar entertainmentproducten. Songs, films, boeken en artiesten die succes hebben, zijn niet noodzakelijkerwijs ‘beter’, stelt Watts; het is eerder zo dat wat mensen goed vinden, afhangt van wat zij denken dat andere mensen goed vinden – en wat de markt op een gegeven moment ‘wil’, hangt af van hoe die markt zich daarvóór heeft gedragen.

Gelet op die mechanismen zullen leidinggevenden in de branche er alles aan doen om meteen vanaf de lancering van een product de overhand te krijgen op de concurrentie – en dat betekent: kiezen voor een *wide*-releasestrategie. Het is van het grootste belang om meteen vanaf de lancering te scoren. In het geval van *Born This Way*, bijvoorbeeld, zou het erg riskant zijn geweest om vooral te vertrouwen op mond-tot-mondreclame: als het product niet meteen zou aanslaan, zou dat de lancering van het album ernstig fnuiken. Vooral met een artiest van de allure van Lady Gaga, is het de veiligste aanpak om voorafgaand aan de lancering van een nieuw product de grootst mogelijke aandacht onder een zo groot mogelijk publiek te wekken. ‘We kozen voor een grote lancering omdat we het konden,’ zo stelde Berman van Interscope het. ‘Elke steen omdraaien’ luidde het motto van Carter voor de *Born This Way*-campagne. Oftewel: grijp iedere gelegenheid aan om de lancering zo groot mogelijk te maken. En net zo zal geen weldenkende studiobaas een film die 200 miljoen dollar heeft gekost, slechts in een paar zalen in première laten gaan in de hoop dat mond-tot-mondreclame de rest zal doen. Slimme bazen zullen alles doen wat in hun macht ligt om rumoer te creëren en hun product groot in de markt te zetten; dit om te voorkomen dat het product niet meteen een publiek vindt waarbij het aanslaat.

De voorkeur voor een zogenaamde *push*-strategie met *wide* distributie en veel publiciteitspower, heeft alles te maken met een tweede eigenschap van entertainmentproducten: ze zijn belevingsgericht. Niet dat consumenten blind alles zullen kiezen wat hun wordt voorgeschoteld omdat ze de kwaliteit van een product niet kunnen beoordelen voordat ze het consumeren, maar *wide* distributie en marketing kunnen een substantieel verschil maken. ‘In het vak zeggen we: “Je kunt een premièreweekend kopen”,’ zei Horn. ‘Je kunt zóveel geld uitgeven dat het publiek ook echt komt. Het zal voor jou en voor hen een teleurstelling zijn, maar je kunt ze in die stoelen krijgen als je wilt.’

In de filmindustrie heeft het ene na het andere onderzoek aangetoond dat het aantal zalen waarin een film wordt vertoond, de beste indicatie is voor hoe goed die film het zal gaan doen.[16] Betrouwbare statistische modellen (waarvan ik er een aantal voor mijn eigen onderzoek heb ontwikkeld) om de invloed van factoren als genre, bekendheid van de acteurs, tijd van het jaar, concurrentie en publiciteit van elkaar te onderscheiden, laten onveranderlijk zien dat als alle andere factoren hetzelfde zijn, het breder distribueren de effectiefste manier is om de bezoekersaantallen omhoog te krijgen. Meer geld in publiciteit stoppen, helpt ook: adverteren verhoogt de bezoekersaantallen niet alleen direct door het publiek aan te zetten naar die ene film te gaan, maar het verhoogt de bezoekersaantallen ook indirect: het verzekert zaaleigenaren ervan dat het de moeite waard zal zijn om zalen toe te wijzen aan die film.[17] In de muziekindustrie is airplay – de belangrijkste manier waarop nieuwe muziek wordt gepromoot – nog steeds een cruciale indicatie voor de verkoop van muziek.[18] En in de uitgeefwereld is distributie van oudsher een beproefde tactiek om hoge oplages te verspreiden.

Het feit dat entertainmentproducten belevingsgericht zijn, verklaart ook de belangrijke rol die critici kunnen spelen. Potentiële klanten wegen het oordeel van anderen die een product al hebben gelezen, beluisterd, gezien, of er op een andere manier mee hebben kennisgemaakt. Omdat een oordeel over de kwaliteit van deze producten onvermijdelijk subjectief is, vertrouwen mensen op experts en laten zich door hen vertellen wat ze goed vinden. Maar de smaak van gewone consumenten telt ook, reden waarom Facebook, Twitter en andere onlinekanalen even relevant zijn voor *wide* releases, ook al worden ze meestal geassocieerd met *grassroots*-releases. Omdat sociale media het mogelijk maken in een fractie van een seconde informatie en meningen over nieuwe producten over de hele wereld te verspreiden, en omdat bazen in de entertainmentindustrie dolgraag van dat rumoer willen profiteren, kunnen onlinekanalen de verkopen tot nog grotere hoogten opstuwen.

Een derde eigenschap van entertainmentproducten is dat ze in het algemeen duur zijn om te produceren, maar goedkoop om te *re*produceren. De matrijs van een album (de ‘negatieve kopie’) kost vaak honderdduizenden dollars om te maken, zo niet miljoenen. Maar zo gauw een platenmaatschappij die heeft, hoeft ze vervolgens maar een fractie van dat bedrag te investeren om meer exemplaren te produceren en te distribueren – iedere schijf die naar de winkels gaat, kost op z’n hoogst een

paar dollar, en dat bedrag ligt nog veel lager als het album online wordt aangeboden. Niet alleen zijn blockbusters hierdoor buitenproportioneel winstgevend (hoe meer exemplaren er worden verkocht, hoe lager de productie- en distributiekosten per verkocht exemplaar), mediaproducenten willen ook graag hun kosten snél in plaats van pas later terugverdienen. Als er zoveel geld in hun projecten gaat zitten, is tijd een cruciale factor.[19]

In sommige sectoren van de entertainmentbranche maakt een *wide* release het voor mediaproducenten ook makkelijker om meerdere verdienfases van een product te plannen, waardoor bedrijven tegen marginale kosten meer inkomsten kunnen halen uit populaire producten. In de filmindustrie worden de contracten tussen de studio’s en de zaal-eigenaren vaak opgesteld met een *wide* release in gedachten. De inkomsten kunnen worden verdeeld op basis van een glijdende schaal, waarbij studio’s in de eerste weken na de première een hoger (en zaaleigenaren een lager) percentage krijgen, waardoor studio’s nóg een reden hebben om groot uit te pakken met een film. En dat soort lanceringen helpt producenten om zich te beschermen tegen veranderende voorkeuren bij het publiek wat genre, acteurs of andere eigenschappen van de film betreft. De vraag naar entertainmentproducten kan makkelijk overwaaien – meestal gaat het om hypes of modes. Sommige entertainmentproducten zijn echter uitzonderlijk vluchtig of tijdelijk – denk aan een boek van een politicus die meedoet aan verkiezingen, of een nieuw nummer van een artiest die net een Grammy Award heeft gekregen. In geval van zulke producten zullen ervaren entertainmentbazen, als de benodigde middelen voorhanden zijn, liever voor een grote lancering kiezen dan voor een meer ingetogen campagne die zich over een paar maanden uitstrekt.[20]

Kortom, net zoals *blockbuster-bets* in eerste instantie riskant lijken maar bij nader inzien juist de veiligere keuze kunnen zijn, zo lijken grootse lanceringen van een product het risico te verhogen maar zijn ze vaak juist de verstandigste aanpak. Je moet een solide basis hebben voor dergelijke lanceringen, want ze vereisen in een vroege fase grote investeringen. Met een *wide* release verhogen de verantwoordelijken bij entertainmentbedrijven hun inzet nog verder. Maar ze vergroten ook de kans op een breed verkoopsucces, wat uiteraard van cruciaal belang is voor wie inzet op blockbusters.

Bij Lady Gaga betaalde de nauwgezet geplande voorbereiding van een grootse lancering zich dubbel en dwars uit. Carter en zijn team gebruikten

de lange aanloop naar de lancering van *Born This Way* om gebruik te maken van een aantal grote, veel publiek trekkende evenementen waarvoor de popster begin 2011 was uitgenodigd – onder meer de Grammy Awards, een opname van *American Idol* en de laatste uitzending van het seizoen van het kijkcijferkanon *Saturday Night Live*. En team-Gaga werkte nauw samen met winkelbedrijven, fans, de media en een breed scala van andere partners in een poging de aandacht voor het album te vergroten en ervoor te zorgen dat het breed verkrijgbaar zou zijn voor potentiële kopers.

Van *Born This Way*, dat op grotere schaal werd gelanceerd dan elk ander album in 2011, werden in de eerste week 1,1 miljoen exemplaren verkocht, waarmee het pas het zeventiende album was dat sinds Nielsen SoundScan in 1991 zulke gegevens begon te verzamelen, in één week de grens van 1 miljoen overtrof. Volgens sommigen laat de verkoop geen getrouw beeld zien van de 'ware' populariteit van het album, aangezien onlinewinkelbedrijf Amazon het naar schatting 440.000 keer verkocht à slechts 99 dollarcent ter promotie van zijn nieuwe *cloud-based* muziekservice.[21] Maar die kritiek gaat voorbij aan het feit dat Amazon dezelfde inkoopprijs betaalde als andere winkelbedrijven en het verlies als gevolg daarvan volledig droeg – wat goed aangeeft hoe beroemd Lady Gaga is en hoe reikhalzend er naar het album werd uitgekeken. Binnen een jaar na de release waren ruim 2 miljoen exemplaren van het album verkocht; en in diezelfde periode werd 18 miljoen keer een nummer van het album verkocht.[22] Het is onmogelijk te zeggen of Lady Gaga minder exemplaren had verkocht als ze gekozen had voor een meer geleidelijke release, maar haar team wilde op zeker spelen – en terecht.

Uiteraard worden de meeste entertainmentproducten op een veel bescheidener schaal in de markt gezet dan het album van Lady Gaga, maar vele ervan hebben in de wereld van de populaire cultuur echt iets gedaan. Het werk van een klein label in New York laat dat zien: Octone Records behoort tot een select groepje platenmaatschappijen die de kunst hebben geperfectioneerd om met bescheiden middelen een hit voort te brengen – en tegelijkertijd de waarde hebben aangetoond van een nieuw 'hybride' model dat de voordelen van zowel een *wide* als een *limited* release verenigt.

James Diener had weliswaar de muziekpassie die voor de baan is vereist, maar hij was nooit het echte type platenbaas.[23] Hij bewoog zich in de wereld van de particuliere beleggers, las *Harvard Business Review* om op

de hoogte te blijven van het nieuws op managementgebied, en schrok er niet voor terug om een geheel nieuwe aanpak van hit-making uit te proberen in samenwerking met Clive Davis, een legendarische figuur in de muziekbranche. Diener, die zijn loopbaan begon bij Columbia Records en bij die maatschappij opklom tot onderdirecteur van A&R[24] Marketing, was in 2000 met Octone begonnen om een nieuwe filosofie van muzieklancering uit te proberen. In 2007, toen Octone vol had gescoord met de eerste twee bands die het gecontracteerd had – de poprockgroep Maroon 5 en de alternatieve rockband Flyleaf – volgde inmiddels de hele branche elke zet van het kleine label op de voet. Maroon 5, dat aanvankelijk door alle grote labels was afgewezen, had zowel commercieel als bij de muziekcritici gescoord; van hun debuutalbum *Songs about Jane* uit 2002 waren 10 miljoen exemplaren verkocht. Daarbij hadden ze de prestigieuze Grammy Award voor ‘Best New Artist’ in de wacht gesleept. En het eerste album van Flyleaf was goud geworden met een verkoop van ruim 500.000 exemplaren en ging op weg naar de platinastatus van 1 miljoen stuks verkocht.

Met Diener als ceo en als general manager David Boxenbaum – die afstudeerde aan een van de Ivy League business schools en carrière maakte als strategieconsultant bij PriceWaterhouseCoopers – en Ben Berkman als executive vice-president en hoofd promotie, huldigde Octone de opvatting dat als eenmaal besloten was een artiest in de markt te zetten, het de taak van het label was er alles aan te doen om zijn of haar volle potentieel te realiseren. Het team vond dat de grote platenmaatschappijen ongeduldig waren en artiesten te snel lieten vallen, en dat ze niet genoeg geld en moeite investeerden om een doelgroep voor hen op te bouwen. ‘Toen ik bij Columbia werkte, trokken we een heleboel artiesten aan die niet echt een kans kregen,’ zei Diener tegen me. ‘Dat wilden wij anders gaan doen.’

Octone introduceerde een innovatief model dat de beste praktijken van zowel de onafhankelijke als de grote labels toepaste. Het idee was eenvoudig. Octone zou zijn inspanningen op slechts enkele artiesten per jaar richten. Aanvankelijk zou het bedrijf, zoals de meeste onafhankelijke labels, op *grassroots*-marketingcampagnes vertrouwen om geleidelijk een schare fans voor zijn artiesten op te bouwen. Maar als de artiesten eenmaal op het punt stonden door te breken, zouden de distributie- en marketinginspanningen naar een tweede, agressievere fase opgeschaald worden. Om die fase mogelijk te maken, bracht Octone een unieke joint-

venture tot stand met Sony bmg Music Entertainment, een groot platenlabel dat in die tijd een omzet had van 1,75 miljard dollar en de een na grootste was in de platenbusiness (achter Universal Music Group). Diener had het idee van een partnerschap met succes aan Clive Davis en zijn collega's van Sony bmg voorgelegd nadat de beroemde platenbaas, onder meer verantwoordelijk voor de carrières van supersterren als Whitney Houston en Bruce Springsteen, Diener bij Columbia had weggelokt. Diener kreeg een dubbelrol: hij werd fulltime senior vice-president van A&R en marketing bij Sony bmg's J Records, terwijl hij ook leiding gaf aan Octone.

De samenwerking behelsde dat Octone investeerde in het ontdekken en promoten van zijn artiesten. Die bleven financieel volledig de verantwoordelijkheid van Octone, tot er een zogenaamde 'uplift' in de joint-venture plaatsvond. Artiesten konden op drie manieren een uplift krijgen, legde Diener uit. 'Ten eerste: als een artiest de 75.000 verkochte exemplaren bereikt, kan Octone er in de joint-venture voor kiezen om de artiest te upliften, en Sony bmg moet zich dan schikken in die beslissing. Ten tweede: als een artiest de 125.000 verkochte exemplaren bereikt, kan Sony bmg ons dwingen om die artiest te upliften. En ten derde: beide partijen kunnen in overleg een moment bepalen waarop het opportuun is om in een bepaald project te participeren.'

Voorafgaand aan de uplift van een artiest ontving Octone alle omzet en betaalde het de voorschotten van de artiesten, alle kosten om hun platen op te nemen, de kosten om de plaat fysiek te produceren, de tourneekosten, de promotie, de publiciteit en andere uitgaven. Maar ná een uplift werd Sony bmg verantwoordelijk voor alle nieuwe kosten, of het nu om distributie, promotie of sales ging. Vanaf dat moment deelden Sony bmg en Octone de kosten gelijkelijk, terwijl Sony bmg alle verliesposten voor zijn rekening nam. Na de uplift bleef Octone bijdragen aan de creatieve inbreng en de marketinginspanningen van Sony bmg, maar Octone kon Sony bmg nergens toe dwingen. 'Het risico van een uplift van een album is dat je de totale controle kwijtraakt,' zei Boxenbaum. 'Een samenwerking met een partnerlabel kan heel uitdagend zijn.'

Cruciaal voor de lancering van Octone waren Laurence Fink, de ceo van investeringsmaatschappij BlackRock, en Howard Lipson, in die tijd senior partner van de bekende private-equity-firma The Blackstone Group. Diener had Lipson en Fink in 1999 leren kennen en hun gevraagd om het nieuwe platenlabel te financieren. Als succesvolle Wall Street-investeerders en

grote muziekfans brachten ze een aantal private investeerders bij elkaar en haalden in eerste instantie in totaal 5 miljoen dollar aan werkkapitaal binnen. ‘We hadden eigenlijk allemaal ons geld kwijt moeten zijn,’ weet Fink nog. ‘De muziekindustrie maakt economisch een uiterst lastige periode door en alles is op drift. Hoe dan ook, Octone laat zien dat je tegen de ontwikkelingen in kunt gaan.’

‘Veel onafhankelijke labels hadden niet genoeg middelen om hun ideeën uit te voeren, of ze waren door hun geld heen voordat ze successen gingen oogsten,’ voegde Lipson daaraan toe. ‘Daarom moesten ze terugvallen op een economische samenwerking met een grote platenmaatschappij, waarbij die grote partner alles bepaalt en de voordelen voor het onafhankelijke label beperkt zijn. Octone was financieel behoorlijk sterk, dus we wisten dat we genoeg tijd hadden om bepaalde resultaten te halen en te voldoen aan onze opdracht. We hadden geen enkele garantie op succes, maar de werkwijze van Octone was zodanig dat het succes zou kúnnen hebben.’

Hoewel het label erin slaagde om ondanks de kleine kans op succes in de muziekwereld te scoren – de meeste platenmaatschappijen haalden slechts bij een op de vijf à zes albums hun investeringen er weer uit – was het niet allemaal rozengeur en maneschijn voor Octone. Bij de derde artiest op de lijst, de uit Georgia afkomstige singer-songwriter en gitarist Michael Tolcher, was succes uitgebleven. Ondanks het feit dat Octone meer dan 750.000 dollar aan de marketing van Tolchers eerste plaat, *I Am*, uitgaf, werden er slechts 100.000 exemplaren van verkocht – niet genoeg om de gemaakte kosten terug te verdienen. Bij het nadenken over hun volgende zet namen Diener en zijn collega’s drie mogelijkheden in overweging. Ze konden zich over een langere periode blijven inspannen voor het debuutalbum door geleidelijk de kleine voorhoede aan fans uit te bouwen die Tolcher tijdens zijn laatste tour in de VS in 2006 wist te verwerven (*grind it out)*. Ze konden de inzet verhogen door een tweede album uit te brengen. Of ze konden hun verlies nemen en zich vervolgens op andere artiesten richten.

Zit er een logica achter de pogingen van Octone om een hybride model te volgen dat *grassroots* verenigt met een releasestrategie gericht op een massaal publiek? Is een dergelijk model het antwoord op de problemen die de entertainmentindustrie heeft met het voortdurend creëren van grote successen? Het vinden van de antwoorden begint met het besef dat er in de

meeste sectoren van de entertainmentmarkt een nauwe samenhang is tussen de omvang van de producent en zijn strategie voor de release van zijn producten. Hoe groter een mediabedrijf, hoe meer het zich kan veroorloven om een product flink te promoten en het zo tot een groot succes te maken. Maar groot zijn heeft ook zijn nadelen. En al die voor- en nadelen geven antwoord op de vraag waarom de leiding van Octone probeert te doen wat het doet, en of hun model van blijvende waarde zal zijn.

Kleine en grote contentproducenten onderscheiden zich in hun aanpak.[25] Om te beginnen is er een verschil in het aantal producten dat ze in de markt zetten. In de muziekindustrie hebben de grote maatschappijen – de grote spelers zoals Sony bmg (nu: Sony Music) – meestal honderden artiesten in hun stal, ook artiesten met meerdere successen op hun naam. Alicia Keys, Beyoncé, John Mayer, Britney Spears en Justin Timberlake waren enige van de artiesten bij Sony bmg in de tijd dat de Octone-leiding haar volgende stap aan het uitbroeden was. Kleine zogenoemde *indie*-labels daarentegen hebben meestal maar een paar artiesten. Dit kan betekenen dat het succes van één artiest cruciaal is voor het lot van een klein label. Hoe goed Octone het ook deed, het leunde toch vooral op zijn succesvolste act, Maroon 5: alleen al in Noord-Amerika zorgde de superband voor meer dan 10 miljoen dollar aan inkomsten per jaar.

Ten tweede zullen grotere spelers producten die niet aanslaan, sneller aan de kant schuiven (Sony, bijvoorbeeld, stopt soms in een jaar wel met veertig artiesten die niet aan de verwachtingen voldoen), terwijl kleinere producenten geneigd zijn om langere tijd achter hun producten te blijven staan. Grote maatschappijen investeren in de regel niet veel tijd in het album van een nieuwe artiest die zich nog bewijzen moet: hun strategie komt vaak neer op het één keer krachtig pushen van een artiest om te zien of de muziek aanslaat. Doordat grote platenmaatschappijen financieel sterk staan én over diverse blockbuster-artiesten beschikken, kunnen ze het zich veroorloven om vol in te zetten en een misser te maken. Vanwege de hoge overheadkosten móéten grote platenmaatschappijen ook wel snelle successen boeken: ze kunnen vaak het geduld niet opbrengen dat vereist is om minder bekende acts te laten doorbreken – via een paar kleinere successen over een langere periode. De ‘volgende grote act’ in de stal van het label staat immers alweer te wachten.

Kleinere labels als Octone zijn wél langer betrokken bij een opkomende artiest. ‘We blijven meestal achter onze artiesten staan,’ zo omschreef

Diener het. Octone kan en moet dat wel doen, vanwege zijn kleine artiestenstal. Het kán ook meer tijd aan zijn artiesten wijden. Volgens Boxenbaum stellen de lagere vaste kosten van het label – in 2007 telde het bedrijf maar zeven werknemers – en het feit dat men niet de druk krijgt opgelegd om de kwartaalcijfers te verantwoorden, het Octone-team in staat om de tijd te nemen ieder project alle aandacht te geven. Maar het moet ook met ieder van zijn artiesten resultaten halen om het model te laten werken: men kan niet op veel content terugvallen als een van de nieuwe releases niet zou aanslaan. 'We brengen onszelf in een positie dat we keihard moeten werken om onze releases een succes te laten worden,' stelde Boxenbaum.

Die verschillen zijn van invloed op hoe contentproducenten hun producten in de regel in de markt zetten. De grotere artiestenstal en de focus op snel succes van een grote platenmaatschappij zijn geschikt voor een releasemethode die het product massaal in de markt zet, gesteund door een brede distributie en krachtige marketing. Grote labels zorgen vaak voor een goed uitgestippelde marketingcampagne vóór en tijdens het uitkomen van een nieuw album. Dat houdt meestal in: pushen voor airplay op de radio en televisie, andere vormen van publiciteit en het reserveren van ruimte in de grote muziekwinkels en warenhuizen, zoals bij de campagne voor het album *Born This Way* van Lady Gaga. Ondertussen vertrouwen de kleinere labels sterk op *grassroots*-marketingtechnieken, zoals het inzetten van uit fans bestaande 'straatteams' die bereid zijn als vrijwilligers de band te promoten (en die vaak via het internet en bij concerten worden geworven), de sociale media, distributie via kleine muziekzaken (degene die 'niet gewoon albums inslaan, maar ze echt verkopen,' zoals Boxenbaum het een keer omschreef), en uitgebreid toeren om het geluid van een artiest te finetunen en de interesse bij het publiek te peilen. Deze technieken gaan hand in hand met een geleidelijke introductie van artiesten en hun muziek, die past bij de methode van Octone om een hechte band met de fans tot stand te brengen – zoals ook Lady Gaga eerst een band met haar fans opbouwde.

Diener ziet uiteraard de voordelen van grootschaligheid in. 'Bij de grote platenmaatschappijen draait het alleen maar om het volume. Zij hebben de middelen om artiesten via de belangrijke kanalen te pushen, en zij zijn in staat om de juiste schaalgrootte te bereiken als de verkoop eenmaal op gang is gekomen. Er is een reden waarom het grootste deel van de verkochte albums tegenwoordig wordt gedistribueerd door de grote

platenmaatschappijen. De meeste onafhankelijke labels hebben niet veel financiële middelen, en de meeste eigenaren of leidinggevenden van die kleine labels hebben niet de expertise van de grote platenmaatschappijen.’

Maar hij weet ook dat de kleinere labels veelbelovende artiesten intensief kunnen begeleiden, ook al betekent dit dat ze moeten afzien van snelle opbrengsten. ‘Ze zijn bijzonder goed in het artistiek begeleiden en in marketingstrategieën die vaak over een lange tijd worden uitgesmeerd – en waardoor veel van de succesvolste artiesten van nu zijn gelanceerd,’ merkte Diener op. Hij stelde ook dat muziek die niet in de hokjes van de gevestigde genres te plaatsen valt, of die op een andere manier niet aansluit bij de smaak van de massa waar de muziekindustrie zich op richt, vaak bij kleinere labels uitkomt. Kleinere producenten zijn meestal beter in staat om te innoveren – of, om het anders te zeggen: ze zullen minder makkelijk in de blockbuster-valkuil trappen door veel te investeren in muzikanten die klinken als successen uit het verleden. Het is veelzeggend dat Adele, die in niets klinkt als en lijkt op andere artiesten die vóór haar de hitlijsten domineerden, bij een *indie*-label begon: XL Recordings. Elke platenmaatschappij die hoopt haar fenomenale succes te kunnen kopiëren, zal erachter komen dat ze heel wat zal moeten neerleggen voor wat ‘de nieuwe Adele’ zou kunnen zijn.

Het is dus duidelijk dat samenwerking tussen een grote en een kleine platenmaatschappij, als die op de goede manier wordt vormgegeven, het beste van twee werelden samen kan brengen: het vermogen tot innoveren van het kleine label en het vermogen van de grote platenmaatschappij om die producten naar een groot publiek te promoten. Voor een kleinere speler als Octone heeft het enorme voordelen als het gebruik kan maken van de distributie- en marketingmacht van een kolos als Sony bmg. Zoals Diener het zei: ‘Als artiesten op het punt staan om door te breken, gaat er niets boven de marketingpower van een grote platenmaatschappij om het laatste zetje te geven.’ Boxenbaum was het daarmee eens: ‘Er zijn onafhankelijke labels die geen banden onderhouden met grote platenmaatschappijen. Die worstelen maar verder, zijn verrast als een album begint aan te slaan, en vervolgens zitten ze klem omdat ze hun campagne niet naar een hoger niveau kunnen opschalen.’

De joint-venture van Octone ondervangt dat probleem. Het zorgt ervoor dat het label een plekje krijgt op de planken van winkelketens als Walmart en Target, die zelden risico’s willen nemen met onbekende artiesten, en dat

het de nummers van die artiesten op de radio en de televisie krijgt – het soort marketing dat routine is voor de grote platenmaatschappijen. Hoewel het het nodige kost om gebruik te kunnen maken van de marketingpower van Sony bmg – de helft van de winst – zet Octone in op een dermate hogere verkoop dat die het verlies aan winst weer goedmaakt.

Dat is wat er lijkt te zijn gebeurd met Maroon 5. Toen deze niet in een hokje te plaatsen band in 2001 een contract voor vijf albums met Octone tekende, gingen de leden datzelfde jaar nog de studio in. Op het album dat daarvan het resultaat was, *Songs about Jane*, waren popnummers, echte soulmelodieën, gierende gitaren, een stevige rocksound en de expressieve stem van zanger Adam Levine te horen. De plaat werd in februari 2002 afgemixt en in de zomer van dat jaar uitgebracht. Maar het bleek niet bepaald eenvoudig om airplay en verkoop te genereren. Om daar iets aan te doen, organiseerde Octone in de zomer van 2002 een zogenaamde branchetour, waarbij radiostations en regionale muziekzaken de band konden zien spelen. Daarbij koos de platenmaatschappij een aantal winkels uit die korting en marketingsteun kregen, en ze planden een tour die uiteindelijk maar liefst drie jaar zou duren en onder meer voorprogramma's van bekendere bands behelsde – het was 'een grondoorlog' zoals een van de Octone-managers het betitelde. De strategie werkte: in het voorjaar van 2003 voldeed Maroon 5 aan de voorwaarden voor een uplift.

Sony bmg stapte toen in om de complete promotie, sales en marketing voor de band te doen en ervoor te zorgen dat hun muziek ook in grotere platenwinkels, radiostations en concertzalen werd aangeboden. Vanaf dat moment nam de verkoop van het album een vlucht. Geholpen door die marketingpush bestormde de groep de hitlijsten – binnen en buiten de Verenigde Staten. Op het hoogtepunt van het succes, december 2004, werden van *Songs about Jane* in een week ruim 100.000 exemplaren verkocht. Er kwamen ook vier hitsingles uit voort, onder andere *This Love* en *She Will Be Loved*, die in 2004 samen in totaal tien weken lang op de eerste plaats stonden. Het album kreeg uiteindelijk vier keer platina in de VS, en werd in 35 landen goud of platina.

De samenwerking was niet alleen maar goed voor Octone, ook Sony bmg had er voordeel bij. Voor dit bedrijf betekende het een verminderd risico. 'De dollars die voorafgaand aan de uplift door Octone waren geïnvesteerd, zijn de meest risicodragende in het project,' zei Diener. 'En het geld dat Sony bmg op het moment van de uplift uitgaf, is het geld dat in

de muziekbusiness de grootste kans heeft om iets op te leveren.’ In de eerste fase van een muziekcarrière is het moeilijk te voorspellen hoe de muziek van een artiest of groep zal worden ontvangen. Tegen de tijd dat Sony bmg in beeld komt, heeft de artiest of groep al bewezen platen te kunnen verkopen. Dit is feedback uit de markt waarop een platenbaas kan vertrouwen, waardoor verdere investeringen zekerder zijn dan wanneer een artiest of groep zich nog niet bewezen heeft. Het verlaagde risico komt niet alleen door de behaalde verkoopaantallen, het is ook het resultaat van een schare trouwe fans, naamsbekendheid en meer kennis om de media te bewerken. ‘Tegen de tijd van de uplift, kan Sony bmg erop vertrouwen dat onze artiesten zo’n tweehonderd fotosessies en tweehonderd interviews hebben gedaan en weten hoe ze hun verhaal aan de pers moeten presenteren. Ook als uitvoerende artiesten zijn ze gegroeid en weten ze hoe ze moeten aansluiten bij hun publiek, of het nu in een grote concertzaal is of in een klein zaaltje,’ legde Boxenbaum uit.

Zijn deze opbrengsten voor Sony bmg de moeite waard? Zou een grote platenmaatschappij niet beter een of meerdere divisies kunnen oprichten die zoals Octone functioneren, waarbij elke divisie verantwoordelijk is voor zijn eigen kleine aandeel aan artiesten, zodat ze niet de helft van de opbrengsten van een rijzende ster hoeft te delen? Dat is zeker een mogelijkheid. Maar het combineren van de werkwijzen van een grote platenmaatschappij en een kleiner label kan stimulerend werken. En het kan lastig zijn om de kosten van dergelijke ‘R&D-divisies’ in de hand te houden – Sony bmg zou met veel nieuwe artiesten resultaten moeten boeken om deze strategie effectief te laten zijn. Een samenwerking zoals die met Octone zet Sony bmg ertoe aan om gerichtere investeringen te doen op het gebied van productontwikkeling en marketing: het werk van Octone stelt Sony bmg in staat om te kiezen waar het op inzet.

Hoe waardevol het Octone-model is voor grote platenmaatschappijen, werd begin 2007 duidelijk toen Jimmy Iovine van Universal Music Group een voorstel deed om het aandeel van Sony bmg in de joint-venture uit te kopen en op die manier Octone in te lijven bij Universal. Het bod bracht de waarde van Octone op zo’n 70 miljoen dollar. Het team van Diener nam het bod aan en zorgde al snel voor een herlancering van het label als A&M/Octone onder de vlag van Universal.

Gebrek aan financiële slagkracht om een product te kunnen ondersteunen dat op doorbreken staat, is een cruciaal probleem voor kleinere contentproducenten. Maar er is iets waar ze nog veel vaker mee worstelen en wat uiteindelijk nog veel duurder kan uitpakken: wanneer moet je stoppen met het investeren in een product dat maar niet aan wil slaan? Octone werd zelf met dat probleem geconfronteerd bij de derde artiest die ze aantrokken, Michael Tolcher.

Tolcher, afkomstig uit Lovejoy, Georgia, zat in juli 2002 midden in een serie optredens in clubs, bars, koffiehuizen en op feesten in het hele land toen de leiding van Octone hem ontdekte. Toen Diener en Boxenbaum vervolgens een demo-opname van hem hoorden, waren ze gecharmeerd, maar ze vonden hem wel een beetje ongepolijst. ‘Sommige bands klinken vanaf het allereerste begin heel professioneel en hebben een heleboel ervaring met opnameapparatuur en studioboards, maar Michael was anders,’ vertelde Boxenbaum. ‘We wilden niet zomaar even snel een plaat uitbrengen als hij er nog niet klaar voor was.’ Octone probeerde de schare fans van Tolcher te vergroten door hem in het voorprogramma te laten optreden van bekende artiesten als Crosby, Stills and Nash, Sister Hazel en Everclear, en door hem in kleine clubs en bars te laten spelen.

Tolcher liet zich voor veel van de songs op zijn eerste volwaardige album, *I Am*, dat in mei 2004 uitkwam, inspireren door wat hij op tournee door het land meemaakte. In 2006 was Tolcher weer uitgebreid aan het toeren, samen met Michelle Branch, Maroon 5, Gavin DeGraw en vele andere acts. Hij kwam ook op televisie bij Jimmy Kimmel, *Last Call with Carson Daly* en diverse ochtendprogramma’s. Tolchers single, *Mission Responsible*, was een paar keer op de radio te horen, maar de aandacht was van korte duur. Begin 2007 waren er van *I Am* iets minder dan 100.000 exemplaren verkocht, teleurstellend gezien het feit dat hij een uplift had gekregen nadat er van het album 75.000 exemplaren waren verkocht. Erger nog: het verlies dat Octone op de artiest leed, liep nu op tot zo’n 800.000 dollar – en dat bedrag werd elke dag hoger.

De problemen die Octone met Tolcher had, laten zien hoe moeilijk het is om te weten wanneer je moet stoppen met investeren in een product of een artiest die je gelanceerd hebt met *grassroots*-technieken. Dat is het heikele punt met zulke gelimiteerde releases: het succes kan aanstaande zijn, in welk geval het goed lijkt om nog meer te investeren, zoals het ging met Maroon 5. Maar het is ook mogelijk dat het succes nooit komt, en dan is

elke nog geïnvesteerde dollar weggegooid geld. Omdat de signalen vanuit de markt lastig te interpreteren zijn, is het praktisch onmogelijk om te weten wat de juiste keuze is. Boxenbaum, met zijn enorme ervaring in de muziekbusiness, realiseert zich dat maar al te goed. ‘De fantastische artiesten en de slechte artiesten zijn geen probleem – het zijn de goede artiesten die je de kop kunnen kosten. In het geval van fantastische artiesten blijf je gewoon doorgaan met geld investeren. Bij slechte artiesten zie je je vergissing al snel in en lik je je financiële wonden. Het zijn de goede artiesten die je nekken, omdat ze goed genoeg zijn om je het gevoel te geven dat ze op het punt van doorbreken staan, zodat je maar dóór blijft gaan met investeren.’

Octone – inmiddels A&M/Octone – besloot de artiest nog één keer een stevige push te geven. Het label bracht een nieuwe single uit, ondersteund met veel online- en videopromotie. Maar al die inspanningen zorgden niet voor de marktrespons waar de leiding op gehoopt had, en in 2008 werd het contract met Tolcher ontbonden.

Diener en Boxenbaum zijn erachter gekomen dat het van cruciaal belang is om te weten wanneer je de stekker uit een investering moet trekken. Dat is vooral van belang in de entertainmentbusiness, waar een product maar zo weinig kans heeft om succesvol te worden.

Gelukkig verging het de blockbuster-act van het label, Maroon 5, veel beter. A&M/Octone, dat kon terugvallen op het distributie- en marketingbudget van Universal, bracht in het voorjaar van 2007 het tweede album van de groep uit, *It Won’t Be Soon Before Long*. De schijf, die ook een duet met Rihanna bevatte, kwam op nummer 1 de *Billboard*-lijst binnen en werd wereldwijd uiteindelijk meer dan 4 miljoen keer verkocht, wat de band nog twee Grammy Awards opleverde. Het derde album van Maroon 5, *Hands All Over*, kende een wat bescheidener start maar kreeg een enorme boost door het succes van de vierde single van de band, *Moves Like Jagger*, dat met een wereldwijde verkoop van 7 miljoen stuks de op acht na best verkochte digitale single van 2011 werd.[26] Dat leadzanger Adam Levine optrad als jurylid bij *The Voice* van nbc, gaf de band nog een extra zetje: het zorgde ervoor dat het toepasselijk *Overexposed* getitelde vierde album, uit 2012, het grote publiek bereikte.

Ondertussen bleven Diener en zijn collega’s doorgaan met waar ze goed in zijn: voor een selecte stal van nieuw talent op zoek gaan naar een publiek. En dankzij hun samenwerking met Universal kan de leiding van

A&M/Octone erop vertrouwen dat ze meteen kan toeslaan op het moment dat ze goud hebben aangeboord.

Hoofdstuk 3

Investeren in supersterren

In juni 2009 zag Florentino Pérez, voorzitter van de befaamde Spaanse voetbalclub Real Madrid, eindelijk zijn grootste verlangen vervuld – en hetzelfde gold voor het object van zijn verlangen, Cristiano Ronaldo, Wereldvoetballer van het jaar.[1] Met een 'meesterzet' van Pérez[2] kocht Real Madrid de 24-jarige Ronaldo aan voor een recordtransferbedrag van 125 miljoen dollar,[3] te betalen aan zijn vorige club, Manchester United, en naar verluidt tegen een jaarsalaris van meer dan 10 miljoen dollar. Eerder die maand had de Madrileense club al de Braziliaanse middenvelder Kaká verworven, voor een weliswaar lager maar nog altijd verbijsterend bedrag – 92 miljoen dollar – van AC Milan. Maar Ronaldo, die met ruim 100 goals in bijna 300 wedstrijden voor Manchester United een indrukwekkend cv had, stond al lange tijd boven aan Pérez' verlanglijstje.

De transfer van Ronaldo was in veel opzichten een terugkeer naar Pérez' zogenoemde *Galácticos*-strategie, een speerpuntbeleid om wereldsterren voor zijn voetbalclub aan te trekken. Zijn 'sterrenstrategie', galacticisme, had een hoogtepunt bereikt toen hij de 28-jarige David Beckham, één van de grootste voetbalsterren, naar Real wist te halen. En het team kón al bogen op sterren als de Brazilianen Roberto Carlos en Ronaldo Luís Nazário de Lima (meestal kortweg Ronaldo genoemd, niet te verwarren met Cristiano Ronaldo, de Portugese stervoetballer), de Fransman Zinedine Zidane, de Portugees Luís Figo, de Spaanse centrumspits Raúl en keeper Iker Casillas. Meer dan 1000 journalisten waren aanwezig geweest bij de persconferentie waarin Beckham als nieuwe speler voor Madrid werd gepresenteerd aan het publiek. De conferentie vond plaats om 11 uur 's ochtends, precies op tijd om nog het avondnieuws te halen in Azië, waar Beckham zeer populair was (terwijl de Britse krant *Sun* intussen een telefonische hulplijn voor wanhopige Britse fans moest opzetten[4]). De sterrenstrategie was zó hecht verbonden met het clubbeleid dat het bestuur van Real Madrid de voetbalseizoenen in zakelijke presentaties vernoemde

naar de *Galáctico* die de club dat jaar had binnengehaald: Zidane in 2001, Ronaldo in 2002 en Beckham in 2003.

Pérez' methode had Real Madrid geen windeieren gelegd: de inkomsten namen jaarlijks toe, zodat Real qua omzet tot de allergrootste clubs ter wereld ging behoren. De club, die in 1902 was opgericht en sinds 1920 het predicaat 'koninklijk' *(real)* mocht voeren, trok met elk van zijn thuiswedstrijden in het stadion Bernabéu 80.000 enthousiaste supporters en telde wereldwijd zo'n 100 miljoen fans. Real Madrid had in de jaren 50 van de vorige eeuw wereldfaam verworven door de eerste vijf Europacups te winnen. Maar in de jaren 70 ging het neerwaarts en raakte de club in een impasse die twee decennia zou duren. In 2000 stelde Pérez zich kandidaat als president van de club: tijdens zijn verkiezingscampagne beloofde hij superster Figo van aartsrivaal FC Barcelona aan te trekken. (Real Madrid is eigendom van zijn leden en de voorzitter wordt door de leden gekozen voor een periode van vier jaar.) Eenmaal gekozen kwam Pérez niet alleen zijn belofte na, maar ging hij met zijn team van professionele managers aan de slag om de twijfelachtige financiële situatie van de club te verbeteren en het merk wereldwijd op de kaart te zetten. In Pérez' tweede seizoen behaalde Real Madrid de overwinning in de Europese Champions League, de belangrijkste internationale competitie voor clubs. In de daaropvolgende jaren wist Madrid met zijn veldwerk echter niet aan de hoge verwachtingen te voldoen.

Na een ongekend dieptepunt van drie seizoenen waarin de club geen enkele trofee behaalde, werd de *Galácticos*-strategie verlaten onder Ramón Calderón, die tot president was verkozen aan het begin van het seizoen 2006–2007. 'We zijn niet op zoek naar spelers die mediageniek zijn, we zoeken spelers die goed in het team passen,' vertelde Calderón me in die periode, een duidelijke sneer naar de *Galácticos*-strategie in het algemeen en naar Beckham in het bijzonder. 'We richten ons niet zozeer op sterren als wel op het team in zijn geheel.' Een ander clubbestuurslid dat ik sprak, vertelde hetzelfde verhaal: 'Die methode werkte aanvankelijk goed en maakte ons toonaangevend op internationaal voetbalniveau. Maar op sportief gebied zijn we achteruitgegaan.' Het hoofd van Calderóns kabinet gaf een bijzonder scherpe analyse: 'Bij het managen van een voetbalclub is het vooral de kunst een balans te vinden tussen zaken en sport. In de jaren van Florentino Pérez waren we te sterk gefocust op marketing en onvoldoende op de sport. Pérez' idee was het binnenhalen van de meest

getalenteerde spelers, met accent op het 'showbusiness'-aspect van voetbal: dat was heel vernieuwend. Voetbal werd een echt spektakel. Maar voor het management was het moeilijk: de hoge extra kosten van de sterren waren niet op te brengen. We kregen te maken met grote ego's, met toezeggingen aan sterren en met spelers die in hun eentje in de schijnwerpers wilden staan. We streven nu naar meer evenwicht.'

Maar Calderón was niet in staat zijn post-*Galácticos*-strategie te voltooien; op beschuldiging van financieel gesjoemel moest hij in 2009 terugtreden. Een paar maanden later zat Pérez weer stevig in het zadel. En met de transfer van Cristiano Ronaldo, een van Pérez' eerste grote meesterzetten, leek de *Galácticos*-strategie weer terug – en hoe. Nu de vroegere voorzitter een tweede kans kreeg, vroegen vriend en vijand zich af of Pérez' diepte-investeringen in wereldsterren vrucht zouden dragen, op sportief en zakelijk gebied, terwijl er steeds meer gevochten werd om voetbaltalent.

De hamvraag is: werkt het om in te zetten op supertalenten? Deze vraag raakt de kern van de werkwijze van veel bedrijven in de entertainment- en sportindustrie, en is van cruciaal belang voor de blockbusterstrategie. Uiteraard zijn profvoetbalclubs geen gewone bedrijven en dat geldt in het bijzonder voor clubs als Real Madrid, die eigendom zijn van de leden en geleid worden door een gekozen voorzitter. Toch zijn de uitdagingen waar voetbalclubs mee te maken krijgen bij het werven en behouden van talent, niet zoveel anders dan die voor andere bedrijven in de entertainmentindustrie. In feite valt er op het gebied van effectieve talentstrategie veel te leren van voetbalclubs, vooral van de Europese clubs die relatief weinig last van hebben van reguleringen die de principes van de vrije markt doorkruisen. Amerikaanse voetbal-, rugby-, basketbal- en honkbalclubs hebben te maken met de *draft*, een herverdelingssysteem van geld en talent ten gunste van minder goed presterende teams, waarmee men een gezonde dosis competitie op het sportveld beoogt. Europese voetbalclubs leven, streven en sneven volgens de tucht van de markt, net als bedrijven in andere sectoren van de entertainmentindustrie: zelfs binnen de hoogste Europese voetbaldivisies zijn er grote verschillen in de financiële situatie van clubs, en dus ook in hun vermogen om supertalent aan te trekken.

Real Madrid, vandaag de dag een van de belangrijkste voetbalgrootmachten ter wereld, heeft fors ingezet op zijn sterrenstrategie. Deze aanpak doet denken aan (en is in feite zelfs geïnspireerd op) de situatie in filmstudio's, televisienetwerken en andere mediabedrijven die veel geld investeren in supertalent. 'We begonnen onszelf te beschouwen als leveranciers van diensten en content,' aldus een bestuurslid na afloop van Pérez' eerste termijn.[5] Een ander bestuurslid maakte een directe vergelijking met de filmindustrie: 'De spelers en de wedstrijden, zij vormen de content. De "film" die wij verkopen is meer waard als bijvoorbeeld Tom Cruise de hoofdrol speelt.' Voor een optimale en succesvolle toepassing van content keek het clubbestuur naar de manier waarop Disneys filmstudio zijn grootste hits te gelde maakt. 'Bij de transformatie van Real Madrid sloegen we de adviezen van sommige experts in de wind,' verklaarde een van Pérez' vertrouwelingen. 'Voetbal bestaat al ruim honderd jaar en de spelregels verander je niet zomaar een-twee-drie.'

Als we Pérez' aanpak – en de supersterrenstrategie in het algemeen – willen evalueren, moeten we eerst kijken naar een paar belangrijke kenmerken van de markt voor creatief talent waarop contentproducenten als Real Madrid zich begeven.[6] Allereerst: het kleine aantal sterren en andere creatieven die op hun gebied het topniveau hebben bereikt – profsporters, filmsterren, auteurs van bestsellers en met Grammy's bekroonde popsterren – verdienen vaak uitzonderlijk veel geld, terwijl een veel grotere groep collega's in deze branches amper van het werk kan leven. Het verschil tussen de *haves* en de *have-nots* is soms verbijsterend. Cristiano Ronaldo's jaarsalaris, nu een bedrag van acht cijfers, spreekt boekdelen. Grote ongelijkheid in vergoedingen is ook te zien in Hollywood. Jim Carrey staat bekend als de eerste ster die (in 1995) 20 miljoen dollar vroeg voor een rol, die van de gestoorde en opdringerige kabelreparateur in *The Cable Guy*.[7] Tom Cruise verdiende naar verluidt meer dan 70 miljoen dollar – een aandeel van 22 procent in de recettes – voor *Mission: Impossible* en nog eens 92 miljoen voor het vervolg.[8] De meeste leden van het Screen Actors Guild, de vakbond waar bijna alle Amerikaanse filmacteurs bij aangesloten zijn, zijn lang zo fortuinlijk niet: twee derde van hen verdient minder dan 1000 dollar per jaar (jawel: per jáár).[9]

Zelfs binnen teams van sporters, entertainers en andere creatieven kunnen de verschillen enorm groot zijn. Toen David Beckham in 2007 Real Madrid verruilde voor de Los Angeles Galaxy, tekende hij voor een

gegarandeerd salaris van ruim 100.000 dollar per wéék (nog afgezien van bonussen), terwijl sommige van zijn nieuwe teamgenoten minder dan 20.000 dollar per jaar verdienden.[10] Een paar sterren kunnen bovendien nog extra inkomstenbronnen aanboren door *endorsements*, het promoten van producten in advertenties. In sporten als voetbal, basketbal en tennis komt het leeuwendeel van het adverteerdersgeld terecht bij een klein aantal topspelers.

Een tweede kenmerk van markten voor creatief talent is dat het inkomensniveau van supersterren vooral bepaald wordt door hun relatieve prestaties – anders gezegd: hoe ze presteren vergeleken met hun collega's – en niet naar absolute maatstaven. Dit is vooral goed te zien in de sportwereld. Neem bijvoorbeeld Rafael Nadal, een uitstekende tennisser, daarover is iedereen het eens. Zonder Roger Federer, die hem jarenlang in de weg stond naar de absolute top, had Nadal miljoenen extra aan prijzengeld en adverteerdersgeld in de wacht kunnen slepen. Het ging echter niet om Nadals tennistalent op zichzelf, maar om de kwaliteit van zijn prestaties in vergelijking met die van Federer (en inmiddels met die van Novak Djokovic).

De positie van quarterback bij de rugbyclub New England Patriots is een ander goed voorbeeld. Toen Tom Brady, de ster van het team, in 2008 zijn kniebanden scheurde, schoot het salaris van Brady's reserve, Matt Cassel, flink omhoog. Cassel greep zijn kans en ging in 2009 een zesjarig contract aan met de Kansas City Chiefs, à 63 miljoen dollar. Het is twijfelachtig of zijn talenten ooit aan het licht zouden zijn gekomen als Brady niet tijdelijk het veld had moeten ruimen. Brady was zelf trouwens ook goed bekend met het verschil tussen de *haves* en de *have-nots*: als Drew Bledsoe, de quarterback van de Patriots, in het seizoen van 2001 niet een blessure had opgelopen, zou Brady (als nummer 199 in de *draft*) misschien nooit de kans hebben gekregen zich te bewijzen als ster-quarterback – en alle bijbehorende beloningen te incasseren.

Markten met deze kenmerken worden *winner-take-all*-markten genoemd, een term die gemunt is door de economen Robert Frank en Philip Cook. Zoals ze uiteenzetten in hun boek over dit onderwerp, zou de term 'degenen-aan-de-top-krijgen-een-buitenproportioneel-aandeel-markten' de lading beter dekken. In deze markten bepalen de verrichtingen van een zeer kleine groep mensen aan de top – de supersterren – de waarde van het product.[11] Bestuurders als Pérez begrijpen de *winner-take-all*-structuur maar

al te goed – ze weten dat ze diep in de buidel moeten tasten om sterren als Cristiano Ronaldo voor zich te winnen. Maar toch blijft de vraag: waarom? Hoe komt het dat deze *winner-take-all*-markten voor creatief talent ontstaan en blijven voortbestaan, terwijl er legio mensen staan te springen om voor een schijntje hetzelfde werk te doen, in de hoop ooit door te breken in de sport of filmwereld? Het zou makkelijker te begrijpen zijn als één persoon hoofdverantwoordelijk is voor het product: bijvoorbeeld een solozanger, de auteur van een boek of een schilder. Maar als een heel team van mensen met creatief talent zich inzet voor een entertainmentproduct, bijvoorbeeld een voetbalwedstrijd of een film,[12] waarom zou iemand dan tientallen miljoenen willen betalen aan een sportman als Ronaldo of een acteur als Tom Cruise?[13]

Een eerste (en zeker voor de hand liggende) observatie is dat, zelfs als een heel team zich inzet voor de productie, er toch vaak één creatieve medewerker is die meer dan de anderen impact heeft op het succes van die productie. Ronaldo kan met een bal omgaan op een manier waar amateurs (en de meeste profs) alleen maar van kunnen dromen. Slechts een handvol voetballers zijn net zo snel en even goed in scoren vanuit onmogelijke posities als hij. Met zijn goals en ‘assists’ is hij van grote waarde voor Real Madrid: zijn spel leidt vaak tot overwinningen die, vooral in de Champions League, zich vertalen in aanzienlijke bedragen aan prijzengeld. Maar talent is niet de enige reden waarom Ronaldo zijn gewicht in goud waard is. Het is vaak moeilijk de impact van één persoon op succes te meten, vooral buiten de sportwereld: het is bijvoorbeeld minder goed vol te houden dat geen enkele acteur zo goed kan acteren als Tom Cruise, Mark Wahlberg of Channing Tatum.

Daarmee komen we op de tweede verklaring waarom een kleine groep topsterren zulke grote beloningen kan binnenslepen: ze zijn als het ware productattributen geworden, zouden marketeers zeggen. Veel hedendaagse megasterren zijn merken op zichzelf, en ze spelen vaak een doorslaggevende rol bij beslissingen van consumenten. Het feit alleen al dat er een bepaalde acteur, muzikant of sporter bij een optreden betrokken is, kan van invloed zijn op de keuze van een klant om al dan niet een kaartje te kopen, of er zijn aandacht aan te geven. Vanwege Ronaldo’s prestaties willen voetballiefhebbers graag naar hem kijken: als hij in balbezit over het veld sprint, wordt het spannend. Dat vertaalt zich naar de kaartverkoop voor de club en naar publieksaandacht voor adverteerders. Hetzelfde gold voor

Cruise’ populariteit in zijn hoogtijdagen: horden fans kochten zonder aarzelen een kaartje voor films waarin hij speelde, in het volste vertrouwen dat het een goede film zou zijn. Supersterren kunnen een consument ook tot een fan van het overkoepelende merk maken. Toen LA Galaxy David Beckham een bijzonder lucratief contract aanbood om voor hen te komen spelen, hoopten de clubbestuurders niet alleen dat Beckham de aandacht voor hun team zou versterken, nieuwe supporters zou trekken en de verkoop van shirts en andere merchandise zou stimuleren, maar ook dat hij het profiel van de overkoepelende Major League Soccer zou verbeteren. Creatieve talenten maken niet alleen het product: vaak zijn ze zélf het product.

Veel consumenten kennen slechts enkele profsporters, muzikanten, filmsterren en andere performers bij naam, zoals ze ook geen zin hebben om van meer dan een paar huishoudelijke producten de naam of het merk te onthouden: of het nu om wasmiddelen, drankjes of tandenborstels gaat. Echte voetbal- of filmfanaten zal het misschien verbazen, maar de meeste kijkers hebben gewoon niet de tijd of de puf om naast de topspelers nog andere spelers te volgen. En omdat iedereen van winnaars houdt, hebben de beste (of gewoon de meest in het oog springende) spelers een duidelijke voorsprong boven hun teamgenoten en rivalen.[14]

Het *winner-take-all*-effect doet zich vooral voor op de entertainmentmarkt, omdat het werk van favoriete creatieve talenten kan worden verspreid tegen relatief lage kosten. Via media als boeken, films, dvd’s, televisie en muziekopnamen hebben consumenten gemakkelijk toegang tot de grootste creatieve talenten ter wereld. De beste performers kunnen letterlijk overal tegelijk zijn, vooral in dit digitale tijdperk. En aangezien het kopiëren of streamen van een opname van een superster als Jay-Z niet méér kost dan een opname van een onbekende en minder hoog aangeslagen rapper, is het onvermijdelijk dat topartiesten de markt domineren. Dat geeft de entertainmentsterren een goede onderhandelingspositie.

In zekere zin hebben de entertainmentbedrijven deze situatie zelf gecreëerd. Degenen die de acteurs casten, muzikanten contracteren, sporters selecteren voor reclame en naar talenten op andere gebieden speuren, mijden meestal risico’s en zetten in op iemand van de eerste categorie, ook als ze er niet van overtuigd zijn dat die persoon noodzakelijk is voor het karwei. Ze huren een ‘naam’ in uit angst voor een misser. En geef ze eens

ongelijk: kunnen we het de manager van een wereldberoemde voetbalclub echt kwalijk nemen dat hij liever kiest voor een wereldster die zich op het veld bewezen heeft dan voor een nog onbekend, ontluikend talent? Kunnen we het een casting-director die acteurs zoekt voor een film met een budget van 100 miljoen dollar euvel duiden dat hij de voorkeur geeft aan een eersteklas acteur die al vele successen heeft gevierd, boven een mindere grootheid die zich nog niet heeft kunnen bewijzen? Al slaat het inhuren van een minder bekende acteur een minder groot gat in het budget, de angst dat het resultaat tegenvalt is levensgroot aanwezig: als de film flopt, kijkt men al snel naar degene die 'niet de beste ster' heeft aangetrokken. En als een voetbalclubvoorzitter na een teleurstellend seizoen voorstelt: 'We proberen het volgend jaar opnieuw met precies hetzelfde team,' dan moet hij wel sterk in zijn schoenen staan, zelfs als de club verloren heeft door een toevalstreffer in de laatste minuut. De meeste bestuursleden zullen het gevoel hebben dat ze actie moeten ondernemen – en dat betekent vaak dat er grote sterren en bewezen winnaars worden aangetrokken.

Ook degenen die producten op de markt zetten, laten zich leiden door vertrouwen op populariteit: ook zij zijn gevoelig voor sterrenstatus.[15] Zo zullen filmstudio's bioscoopeigenaars sneller bereid vinden om veel zalen beschikbaar te stellen voor de première van een film met Will Smith of Leonardo DiCaprio in de hoofdrol, dan voor een film met een vrij onbekende acteur. En omdat het aantal zalen waarin de film te zien is van grote invloed is op de kassaopbrengst, versterkt de respons van bioscopen het idee dat Smith en DiCaprio acteurs zijn die geld in het laatje brengen. Ook door de vele adverteerders die ruimschoots aandacht besteden aan David Beckham – modeketen H&M had in 2012 een spot tijdens de Super Bowl, waarin hij optrad in niets anders dan zijn ondergoed en zijn tattoos – blijft de voetbalster in de spotlights, versterkt hij zijn merk en kan hij nog meer vragen voor zijn *endorsement*. Zelfs het privéleven van een ster speelt soms mee. Het was dankzij zijn veelbesproken relatie met een ex-Spice Girl dat Beckham voor het eerst bekend werd buiten de wereld van voetballiefhebbers. Deze kleine maar subtiele voorsprong op zijn rivalen, de andere Britse topvoetballers, gaf misschien net de doorslag voor een uiterst lucratieve carrière rond het merk Beckham. Zo gaat het vaak: hoe sterker sporters en artiesten op de voorgrond treden, hoe groter de kans dat ze sterren wórden.

In de meeste gevallen ontstaan *winner-take-all*-markten doordat een groot aantal consumenten, of het nu muziekliefhebbers of boekenlezers zijn, bereid is iets meer geld neer te leggen voor (of aandacht te besteden aan) de diensten van de ene speler of artiest dan van een andere. In sommige gevallen worden de hoge beloningen voor toppresteerders echter opgedreven door een klein aantal rijke klanten die buitengewoon geïnteresseerd zijn in een specifieke winnaar.[16] Met hun geld kunnen onbekende talenten in één klap de hoogste inkomensregionen van hun sector bereiken. Dat zien we ook bij voorzitters van rijke Europese voetbalclubs: als de fans een contract met een bepaalde speler wordt beloofd, schiet de transfersom omhoog. Toen Pérez beloofde na zijn verkiezing Figo naar Real Madrid te halen, had Figo's toenmalige club, FC Barcelona, alle reden om zich in de handen te wrijven bij het vooruitzicht op een lucratieve deal.

Het is dus duidelijk dat de dynamiek achter het inzetten op blockbusters raakvlakken heeft met het investeren in supersterren. Om vele redenen is het voor leidinggevenden in de entertainmentindustrie moeilijk om de veilige betrouwbaarheid van toptalenten te weerstaan – en hoe duidelijker blijkt dat een bepaalde artiest in staat is tot grootse prestaties of anderszins de aandacht kan trekken, hoe meer degenen die op zoek zijn naar talent tegen elkaar moeten opbieden, zoals er ook om veelbelovende manuscripten en dergelijke producten wordt gevochten. En dat fenomeen zal met de tijd nog sterker worden.

Door steeds bredere distributie en groeiende internationale markten voor film, televisie en andere media, wordt steeds meer de focus gelegd op een handvol supersterren die wereldwijd in de smaak vallen. In de sportwereld heeft deze groeiende rol van televisie en andere media met hun extra opbrengsten (dus naast de kaartverkoop) geleid tot een sterke inkomstengroei bij de beste teams – soms zelfs gewoon bij de teams met de meeste sterren. De toename van *endorsement*-inkomsten, die voor veel supersterren hun salaris of beloning overstijgen, versterkt deze selectie. Naast de absolute topsterren zijn er slechts weinig spelers die meer dan een zakcentje aan optredens in advertenties overhouden. Zelfs wettelijke reguleringen (zoals het Bosman-arrest in het Europees voetbal) en bredere maatschappelijke veranderingen (zoals de toenemende fascinatie voor beroemdheden) dragen bij aan het *winner-take-all*-effect. En naarmate de

inkomsten van de grootste hits stijgen, stijgen ook de inkomens van de topcreatieven die de hits op de planken krijgen.

Voor wie een leidende functie in een entertainmentbedrijf heeft, is deze situatie een behoorlijke uitdaging. Hoe kunnen bestuurders het beste investeren in – en te werk gaan met – creatief talent op een markt waar een selecte groep supersterren de toon zet? Het is een feit dat slechts heel weinig entertainmentproducenten er vandaag de dag in slagen een blijvend succesvol beleid te voeren zónder zwaar in te zetten op supersterren; het valt onmogelijk te ontkennen dat spelers van de bovenste categorie in elke sector van de entertainmentindustrie een dominante positie innemen. Evengoed blijven er veel verschillende talentstrategieën mogelijk.

Real Madrid is een schoolvoorbeeld van een contentproducent die liever focust op het verwerven van sterren op het hoogtepunt van hun roem – en hun onderhandelingspositie – dan bijvoorbeeld op het ontwikkelen van jong talent. Dit noem ik het ‘supersterwervingsmodel’. ‘We zijn eerder kopers dan verkopers,’ zo omschreef een van de Madrileense bestuurders deze aanpak: in elk seizoen sinds 2000 heeft het team beduidend meer besteed aan het verwerven van sterren dan de transfers van spelers naar andere clubs opleverden.[17] In het seizoen 2009–2010 besteedde de club de verbijsterende som van ruim 370 miljoen dollar aan het verwerven van spelers terwijl het afstoten van spelers krap 125 miljoen dollar opbracht; de transfers resulteerden dus in een verlies van bijna 250 miljoen dollar.

Pérez volgde deze strategie vanaf het moment dat hij voorzitter werd: hij sloot op persoonlijke titel een lening van ruim 70 miljoen dollar af voor de financiering van Figo’s transfer; in de daaropvolgende jaren benutte Real Madrid de verkoopopbrengst van een oud trainingscomplex voor het verwerven van andere *Galáctico*’s.[18] Pérez hoopte dat dit transferbeleid in een opwaartse spiraalbeweging zou resulteren: de sterren zouden de prestaties op het veld verhogen maar ook nieuwe fans aantrekken, de club sterker onder de aandacht van sponsors en adverteerders brengen en zo het merk van een van de grootste voetbalclubs ter wereld versterken. En het valt niet te ontkennen: dat is ook precies wat er gebeurde. De versterkte merkuitstraling van Real Madrid resulteerde in allerlei extra inkomsten – uit kaartverkoop, televisierechten, sponsorgeld en merchandising – en met die extra inkomsten konden nog meer supersterren worden aangetrokken. Het

achterliggende idee was, zoals een van de clubbestuurders het uitdrukte: ‘De beste spelers betalen voor zichzelf.’[19]

De link met de blockbusterstrategie is duidelijk: hoe groter het potentiële publiek voor een product en hoe meer inkomstenkanalen men kan aanboren, hoe beter een bedrijf grote investeringen in het product kan verantwoorden – in dit geval spelers. Halverwege de 20ste eeuw had Real Madrid op een eenvoudiger mechanisme vertrouwd om de beste spelers aan te trekken: met een groter stadion. Santiago Bernabéu, in 1943 gekozen tot president van de club, bouwde wat toentertijd Spanjes grootste sportpaleis was, met 75.000 zitplaatsen en gefinancierd met obligaties die door fans werden gekocht. Met de bouw van wat in wezen het grootste ‘distributiekanaal’ voor voetbal was – de ware stadionbelevenis in een tijd waarin er nog geen televisie en andere massamedia bestonden – bracht Madrid zichzelf in een uitstekende positie om te investeren in de populairste spelers. Aan het begin van de 21ste eeuw had de clubstrategie vele distributiekanalen ontwikkeld, van de stadionbelevenis tot media zoals een eigen televisiezender, online televisie, de website van de club en een reeks eigen merchandisewinkels. Madrid bouwde een complete marketinginfrastructuur op om de kerncontent van de club uit te baten. Real eiste zelfs dat sterspelers de helft van hun inkomsten uit portretrechten in de clubkas stortten.

Als we de opbrengsten van Real Madrid opsplitsen, wordt goed duidelijk dat het focussen op supersterren de inkomsten van de club in het decennium na de eeuwwisseling een flinke *boost* heeft gegeven. Waar de club in 2000–2001, Pérez’eerste seizoen als voorzitter, zo’n 125 miljoen dollar aan inkomsten genereerde waren ze in het seizoen van 2005–2006, aan het einde van zijn ambtstermijn, gegroeid tot 355 miljoen dollar. Geld van sponsors, merchandising en andere marketingtools vormden de snelst groeiende inkomstenbron in deze periode, met een toename van 35 miljoen naar 140 miljoen dollar (een verdrievoudiging) – televisie-inkomsten en wedstrijdkaartverkoop bleven daarbij achter, in de verte op de vierde plaats gevolgd door prijzengeld van internationale competities. In het seizoen van 2004–2005 stond Real Madrid qua inkomsten ferm aan de top in de voetbalwereld en hadden Manchester United, Juventus en AC Milan het nakijken. In 2010, na Cristiano Ronaldo’s eerste seizoen bij de club, waren de totale inkomsten gestegen tot ruim 600 miljoen dollar. In 2012 stond Real Madrid nog steeds op nummer een.

Individuele sterren kunnen de marketinginkomsten verrassend laten stijgen. Zo verkocht Real Madrid tijdens het weekend van de persconferentie met Beckham in 2003 alleen al in het Verenigd Koninkrijk zo'n 350.000 shirts voor gemiddeld 80 dollar per stuk – wat in een paar dagen zo'n 30 miljoen dollar aan merchandising opleverde.[20] Een maand later maakte Real Madrid Beckhams populariteit in Azië te gelde tijdens een 17-daagse tour door China, Hongkong, Thailand en Japan, waarbij de club bijna 10 miljoen dollar zou incasseren. Zo ongeveer van de ene dag op de andere was Beckhams populariteit bij fans in heel Azië een grote troef voor de club geworden, al waren sommige fans meer geïnteresseerd in zijn uiterlijk en sterrenstatus dan in zijn voetbalcapaciteiten.

Als we één ding kunnen leren van de manier waarop Real Madrid de top van de 'financiële eredivisie' heeft bereikt, dan is het wel dat focussen op supersterren een contentproducent kan behoeden voor verliezen als gevolg van suboptimale prestaties op het speelveld. In theorie zou het rekruteren van sterspelers moeten leiden tot meer gewonnen trofeeën en dus een fortuin aan prijzengeld; zo sleepte de winnaar van de Champions League in 2011 bijna 70 miljoen dollar in de wacht.[21] Maar zelfs als supersterren in gebreke blijven en geen trofeeën scoren, dan hoeven de inkomsten daar niet onder te lijden: hoewel Real Madrid tussen 2002 en 2014 geen enkele Champions League won, en ook in het algemeen geen geweldige resultaten op de grasmat boekte, bleef de club qua inkomsten stevig aan de top staan.

Een stabiele inkomstenbron is heel belangrijk omdat het verschil tussen winnen en verliezen vaak een dubbeltje op z'n kant is. Tijdens Beckhams laatste seizoen bij de club – waarin hij zijn eerste landstitel met Real Madrid won – was het echt balanceren op het scherpst van de snede: drie van de vier wedstrijden werden op het nippertje gewonnen, in de 90ste (en laatste) minuut, terwijl aartsrivaal FC Barcelona juist punten verloor doordat het in de laatste minuut voltreffers om de oren kreeg. Soms kan geluk alle verschil maken. En zonder talenten van de topcategorie, die de overige inkomsten opstuwen, kunnen de financiële resultaten van jaar tot jaar sterk fluctueren – evenals in andere entertainmentbedrijven.

Net als Real Madrid vertrouwen de grote Hollywoodstudio's op het supersterwervingsmodel. Grote studio's zetten bij voorkeur in op gevestigde sterren, idealiter sterren die een breed publiek aantrekken en bekendstaan als *bankable* – wat wil zeggen dat ze de hoofdrol speelden in films met

hoge recettes. ‘Mensen willen absoluut Tom Cruise zien in *Mission: Impossible*,’ vertelde Alan Horn me. ‘Als je in plaats van hem zijn co-star Jeremy Renner de hoofdrol geeft, en Tom niet engageert, dan krijgt de film een compleet andere uitstraling.’ Bij het casten van de grootste producties kiezen bestuurders van televisienetwerken voor dezelfde aanpak. Toen Charlie Sheen zich moest terugtrekken uit de hitserie *Two and a Half Men* vanwege drugsproblemen, spaarde producent Warner Bros. kosten noch moeite en contracteerde ter vervanging Ashton Kutcher, die naar verluidt 700.000 dollar per episode kreeg aangeboden.[22]

Contentproducenten bedienen vaak meerdere klanten: voetbalclubs hebben bijvoorbeeld naast supporters ook sponsors; televisienetwerken hebben kijkers maar ook adverteerders; symfonieorkesten en opera’s hebben concertbezoekers maar ook donateurs. Het supersterwervingsmodel kan grote voordelen bieden aan fans, sponsors én de sterren zelf. Veel fans genieten ervan ’s werelds toptalenten in actie te zien. Adverteerders zien graag dat hun merk de wereldmarkt bereikt. En wat de sterren betreft: er zijn vele voordelen verbonden aan een plaats in een sterrenteam. ‘De verantwoordelijkheid ligt hier bij verschillende spelers,’ verklaarde de Braziliaan Ronaldo een keer.[23] ‘Elders had ik als enige ster van het team vaak ook als enige de verantwoordelijkheid.’ Basketbalsuperster LeBron James kan daar ook over meepraten: een van de voornaamste redenen waarom hij de Cleveland Cavaliers verruilde voor Miami Heat, was zijn wens om samen te spelen met twee andere supersterren, Dwyane Wade en Chris Bosh. Real Madrids voormalige algemeen sportmanager, Jorge Valdano, vroeger zelf een voetballer, stipte dit punt ook aan. ‘De grootste spelers willen graag spelen bij Real Madrid, samen met andere toptalenten. Spelers die zich bij ons aansluiten, weten dat ze erop vooruitgaan in prestige en in voetbalplezier.’[24]

Maar tegelijkertijd kleven er ook duidelijke nadelen aan de supersterwervingsstrategie. Allereerst is het contracteren van een populaire speler vaak een delicate evenwichtsoefening voor een contentproducent. Een nieuwe sterspeler zou Real Madrid wereldwijd fans kunnen opleveren, maar ook de bestaande fans van zich kunnen vervreemden. De trouwe aanhang van Real Madrid zou zich kunnen ergeren als, bijvoorbeeld, horden Japanse schoolmeisjes uit hun dak gaan vanwege Beckham of Ronaldo, of als ‘het merk te ver wordt uitgerekt’ – als het te vaak in de media verschijnt of een al te commercieel karakter krijgt. Het handhaven van de harde kern

van (meest plaatselijke) fans is van groot belang, ook al vertegenwoordigen ze geen groeimarkt: het zijn immers deze fans die helpen de authentieke ervaring te scheppen die door miljoenen kijkers ter wereld op de televisie of via andere media wordt gedeeld. ‘De fans horen bij de show en horen bij het merk,’ stelde een van de bestuurders van Real Madrid.[25]

Een tweede mogelijk probleem is dat het persoonlijke merk van een sterspeler het merk van de club gaat overschaduwen, waardoor het contact met het basisklantenbestand verloren kan gaan. Als Real Madrid nieuwe fans aantrekt door het werven van ’s werelds grootste supersterren, dan kan een aantal fans ook weer verdwijnen wanneer de sterren vertrekken. Aan de club dus de schone taak om spelerfans tot clubfans te bekeren – gemakkelijker gezegd dan gedaan. Een derde nadeel: in het verleden behaalde successen van sterren bieden geen garantie voor de toekomst. In de sportwereld is er altijd het risico van blessures, waardoor een ster voor het hele seizoen of zelfs voor de rest van zijn carrière uitgeschakeld wordt. Blessures van supersterren kunnen grote financiële gevolgen hebben. En ten vierde: het kan lastig zijn een hecht team te smeden van een stel supersterren. Zo werd gefluisterd dat spanningen in de kleedkamer tot grote problemen leidden tijdens Pérez’ eerste termijn bij Real Madrid. Toen hij in 2010 opnieuw tot president werd verkozen, wilde hij dergelijke problemen in de kiem smoren en trok hij stercoach José Mourinho aan, die zichzelf zonder valse bescheidenheid presenteerde als een *special one*. Mourinho trekt als een bliksemafleider alle aandacht naar zichzelf toe, maar heeft een meesterhand in het kneden van een team met sterspelers en grote ego’s.

Maar het grootste probleem met het supersterwervingsmodel is uiteraard dat talent zo schrikbarend duur is. Vooral als er gevochten wordt om de sterren, en de clubs tegen elkaar opbieden: het model komt dan onder druk te staan. Bestuurders van Real Madrid hebben dit ook ervaren: ‘Onze rivalen hebben begrepen wat ons zo succesvol maakt op zakelijk gebied, en ze proberen ons in te halen,’ vertelde een lid van Calderóns advieskabinet me in 2007. ‘Zoals elke contentbusiness zijn we afhankelijk van de beschikbaarheid van talent – maar de volgende Zidane of de volgende Beckham, of een andere soort speler die een *Galáctico* kan worden, is niet altijd te vinden of te krijgen.’ Het probleem wordt nog versterkt door rijke clubeigenaars als Roman Abramovich van Chelsea FC en Sheik Mansour van Manchester City, die niet altijd het budget van de club in de gaten

houden als ze op spelers azen. Door hun onderhandelingen schieten de transfersommen en de salarissen de lucht in.

Mede doordat de talentenjacht financieel uit de hand is gelopen, heeft Real Madrid nu ook te kampen met een forse schuld.[26] Maar zolang de inkomsten – opgestuwd door de supersterren – de stijgende kosten van deze supersterren nog overtreffen, zoals het geval lijkt bij Real Madrid onder leiding van Pérez, kan het supersterwervingsmodel nog steeds positief uitpakken op zijn jaarbalans. Voetbalbestuurders kijken altijd met aandacht naar het percentage van de inkomsten dat besteed wordt aan personeelskosten. Bij Real Madrid was dat maar liefst 90 procent gedurende Pérez' eerste bestuursjaren, toen de club naarstig op zoek was naar nieuwe groeimogelijkheden.[27] Sinds 2005 schijnt dit percentage te zijn bijgesteld tot onder de gezonde grens van 50 procent. Dat betekent niet dat de club geen grote risico's neemt, maar als Real Madrid nu zou besluiten om af te zien van de sterrenstrategie, dan zouden de financiële problemen alleen maar groeien.

Het supersterwervingsmodel is beslist niet de enig mogelijke manier om te investeren in talent. In de wereld van het internationale voetbal bestaat er nog een ander model, een model dat eveneens grote voordelen biedt. In het bruisende Buenos Aires vinden we een legendarische club, net als Real Madrid eigendom van zijn leden en een van de meest succesvolle sportteams ter wereld. Maar de zakelijke strategie is er totaal tegenovergesteld.

Toen de Britse krant *Observer* zijn lezers vroeg hun stem uit te brengen voor de '50 sportieve dingen die je moet meemaken voor je doodgaat' stond pal bovenaan: een wedstrijd bijwonen tussen Club Atlético Boca Juniors en zijn rivaal uit dezelfde stad, River Plate, in het stadion dat door fans als La Bombonera wordt aangeduid ('bonbondoos').[28] Gavin Hamilton, redacteur van het tijdschrift *World Soccer*, vatte de gevoelens van voetballiefhebbers wereldwijd samen:

> Nergens in de Argentijnse (of Zuid-Amerikaanse) voetbalwereld is de rivaliteit zo heftig als tussen Boca en River Plate: wedstrijden tussen deze twee bieden een uiterst kleurrijk, luidruchtig en levendig schouwspel. Geen enkele stad op aarde kan bogen op zo'n grote concentratie aan voetbalteams als Buenos Aires – en River en Boca

> zijn de twee leidende clubs. Boca komt oorspronkelijk uit de havenwijk en zijn aanhang stamt van oudsher uit de arbeidersklasse. River is aan het begin van zijn bestaan naar een chiquere wijk verhuisd en de fans zijn iets welgestelder, vandaar hun bijnaam Los Millonarios. (…) Op de dag van de derby is [het stadion] afgeladen met een harde kern van fans (…) Nergens ter wereld lopen de gemoederen zo hoog op tijdens een wedstrijd.[29]

Juan Román Riquelme, een van Boca's voormalige sterren, kan dit onderschrijven: 'Op zondagen lijkt het veld van La Bombonera echt te deinen. Die sfeer vind je nergens ter wereld. (…) Voor zover ik weet is dit de enige plaats ter wereld waar fans tijdens de hele wedstrijd zingen, en het stadion trilt.'[30] Fans beweren vol trots dat het stadion niet alleen beeft onder het gewicht van de supporters, maar dat het ook een kloppend hart heeft.

Boca Juniors is de populairste club in het voetbalfanatieke Argentinië.[31] In dit land met meer dan 40 miljoen inwoners staan slechts twee van elke tien Argentijnen onverschillig tegenover voetbal. Van degenen die het sportnieuws volgen, noemt 40 procent zich fan van Boca. 'Onze club is te groot voor zo'n klein land,' vertelde de toenmalige president Mauricio Macri me in 2006. De veldprestaties waren zeker indrukwekkend: de club, in 1905 opgericht door Italiaanse immigranten in de wijk La Boca in Buenos Aires, had in de afgelopen eeuw 22 keer de Argentijnse liga gewonnen en 16 internationale titels veroverd – een vergelijkbaar mooi record als dat van het Italiaanse AC Milan – inclusief vijf Copa Libertadores (het Zuid-Amerikaanse equivalent van de Europese Champions League) en drie Intercontinental Cups (het wereldkampioenschap voor clubteams). In vergelijkingen van topclubs staat Boca dan ook regelmatig in de hoogste regionen. In januari 2005 werd Boca Juniors door de Fédération Internationale de Football Association (fifa), de wereldvoetbalorganisatie, tot 's werelds beste club gekozen, zelfs nog boven Manchester United.

Tijdens deze hele recordrijke eeuw bracht de club tientallen talenten tot ontwikkeling. Boca's befaamde jeugdacademie, La Cantera ('de mijn'), is een broedplaats voor uitzonderlijk talent. In elk van de tien meest recente seizoenen voor 2006 maakten gemiddeld acht voormalige jeugdspelers hun debuut in Boca's eerste elftal. Velen van hen maakten later de overstap naar rijkere Europese voetbalteams. Diego Armando Maradona, algemeen

beschouwd als een van ’s werelds beste voetballers aller tijden, begon zijn loopbaan bij Argentino Juniors maar sloot zich in 1981 bij Boca Juniors aan. Later speelde hij in Europa bij FC Barcelona, Napoli en Sevilla, om in 1995 terug te keren naar Boca, waar hij speelde tot hij in 1997 met pensioen ging. Andere voormalige jeugdspelers die tot supersterren uitgroeiden, zoals Riquelme, Walter Samuel en Carlos Tévez, begonnen hun carrière bij Boca en maakten later de oversteek naar Europa.

Macri werd in 1996 tot president van Boca Juniors gekozen; vier en acht jaar later werd hij herkozen. In november 2006 kondigde hij aan zich niet opnieuw verkiesbaar te stellen voor het clubvoorzitterschap en vroeg permissie om terug te treden: het was duidelijk dat hij in de running was voor het burgemeesterschap van Buenos Aires. Tijdens de elf jaar dat hij aan het hoofd van de club stond, had Macri goed werk geleverd: de nettowaarde van Boca was vertienvoudigd tot meer dan 120 miljoen Argentijnse pesos (toentertijd het equivalent van circa 40 miljoen dollar en de jaarinkomsten van de club waren bijna verdrievoudigd tot net iets minder dan 75 miljoen pesos (circa 25 miljoen dollar).[32] Maar ondanks mooie prestaties op het veld en in de kasboeken zag Macri zich voortdurend met problemen geconfronteerd. Niet alleen moest hij Boca financieel gezond houden, hij moest ook de achterban van de club tevredenstellen – en de meer dan 50.000 leden, de 50 miljoen fans wereldwijd, de spelers, de coaches en het bestuur hadden niet allemaal dezelfde belangen en wensen.

Tijdens zijn laatste jaar in functie had Macri een bijzonder lastige beslissing te nemen. Hij werd benaderd door verschillende Europese clubs die geïnteresseerd waren in Fernando Gago en Rodrigo Palacio, twee jonge maar prominente spelers die volgens velen onmisbaar waren voor het voortzetten van Boca’s successen in Argentinië en het buitenland. De toenmalige voorzitter van FC Barcelona, Joan Laporta, gaf openlijk toe dat hij ‘gaga’ van Gago was en hij vertelde Macri dat hij vastbesloten was de 20-jarige middenvelder naar Spanje te halen. Maar voordat Laporta een contract met Gago kon tekenen kwam Calderón, president van Real Madrid, tussenbeide met een bod van 26 miljoen dollar. Gago begon zich er ook mee te bemoeien en liet de pers weten dat hij de voorkeur gaf aan Madrid: ‘Als het tussen Madrid en Barcelona gaat, dan kies ik het witte shirt,’ zei hij.

Laporta was ook geïnteresseerd in Palacio nadat hij hem had zien spelen in de derby tegen River Plate. Hij bood 225 miljoen dollar voor de 24-jarige

aanvaller, maar Palacio leek weinig kien op een transfer naar Europa – ‘Ik heb het hier best,’ stelde hij.[33] Desalniettemin liet hij via zijn agent weten dat hij, mocht hij bij Boca Juniors blijven, wel een salaris verwachtte dat substantieel hoger lag dan dat van zijn teamgenoten.

Elk van beide aanbiedingen zou voldoende zijn om het tekort te compenseren dat de club voor het lopende fiscale jaar wachtte. ‘Als we geen spelers verkopen of op een andere manier inkomsten vinden, lijden we dit jaar een verlies van 3 miljoen,’ zei Boca’s algemeen manager. Terwijl de druk opliep en supporters ‘titels, geen geld’ eisten, besefte Macri dat hij voor een moeilijke keuze stond. ‘Wat we ook besluiten,’ zei hij, ‘een deel van onze achterban zal er niet gelukkig mee zijn.’

Moest Boca Juniors een of meer spelers verkopen? Het antwoord, hoe teleurstellend ook voor de fans, is ‘ja’. De club heeft geen andere keus: Boca Juniors werkt namelijk volgens het ‘talentontwikkelingsmodel’, dat gefinancierd wordt door de verkoop van spelers. Net als Real Madrid is Boca een bedrijf dat voetbalwedstrijden produceert en ‘verkoopt’ aan fans en adverteerders. Maar anders dan Real Madrid is het ook een bedrijf dat spelers ontwikkelt en verkoopt aan rijkere clubs. Wie zelfs maar een vluchtige blik op Boca’s jaarbalans werpt, ziet dat de club alleen de rode cijfers kan vermijden als regelmatig de beste spelers worden verkocht, vaak nog voordat ze op het toppunt van hun kunnen zijn. In het decennium waarin Macri de scepter zwaaide, toen de club volle kracht vooruit het veld veroverde en zelfs flink meer inkomsten kreeg, zou Boca een nettoverlies van omgerekend bijna 20 miljoen dollar hebben geleden als er in die periode geen spelers waren verkocht. Door de verkoop van spelers sleepte de club daarentegen een 60 miljoen dollar netto binnen, bijna een derde van de totale inkomsten. Het valt niet te ontkennen: Boca zou voortdurend geld verliezen als er niet minstens één grote speler per jaar of per twee jaar zou worden verkocht.

Dat geldt trouwens voor de meeste andere clubs in Argentinië én in buurland Brazilië – ook een land dat bekendstaat als leverancier van voetballers van wereldklasse – en eigenlijk voor heel Zuid-Amerika. Al zijn de topclubs op dit continent op het veld uitstekend opgewassen tegen hun Europese tegenspelers, er gaat veel minder geld om in de Zuid-Amerikaanse competities. En hoewel voetbal in Zuid-Amerika minstens zo’n populaire sport is als in Europa, heeft de voetbalmarkt er een omzet

van slechts 2 miljard dollar terwijl de Europese omzet van de voetbalmarkt zo'n 17 miljard dollar bedraagt.

De economische omstandigheden zijn minder gunstig in Zuid-Amerika, zoals af te lezen is aan de uitzendrechten. In 2006 leverden de televisierechten van de Argentijnse voetbalcompetities omgerekend net iets meer op dan 30 miljoen dollar – 'een fractie van [de inkomsten uit televisierechten] in de voornaamste Europese markten,' zoals Macri terecht opmerkte – en minder dan een derde van wat de Argentijnse clubs verdienen aan het verkopen van spelers. Boca Juniors en River Plate, de populairste clubs, ontvingen elk een achtste van het totaal aan televisierechten, maar dat is nog steeds een schijntje vergeleken met de Europese topclubs. Alleen al Real Madrid haalde dat jaar 90 miljoen dollar uit televisierechten binnen[34] – en dat was nog voordat de club een nieuwe lucratieve deal sloot, waarmee de jaarlijkse inkomsten uit die rechten tot ruim 200 miljoen dollar stegen.

Ook de Braziliaanse voetbalindustrie zou spoedig verdwijnen als er niet regelmatig spelers te gelde werden gemaakt.[35] En deze markt heeft, zoals zoveel andere markten in de sport- en entertainmentwereld, een *winner-take-all*-structuur: hoewel er elk jaar honderden spelers worden verkocht, kwam in 2006 de helft van het totaalbedrag aan transfergeld van slechts één speler, de sterspits Robinho, die Santos verliet voor – u raadt het al – Real Madrid. Zuid-Amerikaanse clubs zijn ook duidelijk in het nadeel bij internationale competities. Het prijzengeld van de Copa Libertadore is een niemendalletje vergeleken met de enorme buit die de topteams in de Europese Champions League wacht.

Geen wonder dus dat Real Madrid Fernando Gago een salaris van naar verluidt 3,5 miljoen dollar per jaar bood – veertien keer zoveel als hij bij Boca kreeg.[36] Met zulke verschillen heeft Boca weinig middelen om zijn spelers vast te houden. 'Uiteindelijk zijn transfers een noodzakelijk kwaad voor de clubs en voor de spelers zelf,' vertelde Boca's algemeen manager me. 'Bij Boca hebben we maar 100.000 dollar per jaar te besteden aan onze jonge spelers, en 500.000 dollar voor de populaire sterren. Bij de Europese clubs kunnen ze het tienvoudige verdienen.'

Dezelfde ongelijkheid is van grote invloed in andere sectoren van de entertainmenteconomie. Kleinere film- en televisieproducenten kunnen populaire acteurs vaak niet dezelfde hoge bedragen bieden als de grotere studio's. Hetzelfde probleem hebben de kleine onafhankelijke platenlabels

(ofwel *indies*): ook zij staan machteloos tegenover de onderhandelingskracht van de grote maatschappijen. Belangrijker is echter dat de factoren die de ongelijkheid veroorzaken, vaak buiten de controle van welke firma ook liggen. Dat geldt in elk geval voor voetbal: door de enorme kloof tussen de economische omstandigheden in Zuid-Amerika en Europa, is het onvermijdelijk dat clubs afhankelijk zijn van inkomsten uit de ‘export’ van spelers. Een situatie waarin supersterspelers op hun toppunt spelen in Argentinië of Brazilië, is moeilijk voorstelbaar. (De jonge Braziliaanse ster Neymar leek de enige speler die zich aan deze trend zou onttrekken, maar ook hij zwichtte uiteindelijk voor de lokroep van Europese clubs en sloot zich in juni 2013 aan bij FC Barcelona.) Met sterspelers die richting Europa vertrekken en transfergeld dat terugvloeit naar Zuid-Amerika, lijkt een talentontwikkelingsmodel de logische keuze voor een club als Boca Juniors.

Zoals zo vaak het geval is, hangt de strategie samen met de context. Het is niet toevallig dat de grootste mediamarkt ter wereld Hollywood heeft voortgebracht, dé magneet voor filmtalent. Dankzij de grote thuismarkt kunnen de studio’s van Hollywood kostbare producties op zich nemen en met succes de competitie met buitenlandse concurrenten aangaan. Bovendien hebben ze een voorsprong op hun rivalen bij het opbouwen van een infrastructuur voor internationale distributie. Op dezelfde manier is Boca Juniors met een kleinere thuismarkt duidelijk in het nadeel in de internationale competitie voor talent. Het opmerkelijkste van Boca is misschien wel dat de club überhaupt de concurrentie met Europese clubs aan kan gaan.

Wat is het geheim van het succes van Boca Juniors? Allereerst heeft Boca net als Real Madrid een merk gevonden dat (als het goed is) zichzelf versterkt. De club vindt en vangt veelbelovende jonge voetballers en oogst lof met de manier waarop deze spelers tot profs worden opgeleid. Een aantal van de supersterren moet worden verkocht aan rijkere clubs, meestal in Europa. Het batig saldo vloeit terug in de clubkas. Het leveren van voetballers op topniveau geeft Boca cachet en helpt de club zijn merk als ontwikkelaar van talent van wereldklasse te versterken. Daardoor kan de club deze cyclus steeds herhalen. Als Boca dit model goed blijft toepassen, werkt het steeds beter en verwerft de club mettertijd steeds grotere faam als talentenfabriek.

En ten tweede: Boca Juniors is in een uitzonderlijk goede positie om alle stadia van deze talentontwikkelingsstrategie toe te passen: van het scouten van jong talent tot het showen van hun prestaties aan potentiële kopers. Omdat Argentinië een sterke voetbaltraditie kent, heeft Boca altijd een grote groep spelers om uit te kiezen, en getalenteerde sporters worden aangemoedigd zich te ontwikkelen tot voetbalprofs. Boca is zo ongelooflijk populair en heeft zoveel fans onder de jonge voetballers, dat ontluikend talent eerder voor Boca Juniors zal kiezen dan voor een andere club die belangstelling toont. Zoals een jonge voetballer het verwoordde toen ik een paar jaar geleden La Cantera bezocht: ‘We zijn fans van Boca en we hebben er altijd van gedroomd voor Boca te spelen. Daar leven we voor.’

Hoewel voetbalicoon Maradona geen product van Boca’s jeugddivisie was, werd hij toch tot een symbool van het succes van de club. ‘De beste voetballer aller tijden moest wel een Boca-speler zijn,’ lezen we in Boca’s eeuwfeestpublicatie. Zelfs toen hij allang niet meer speelde, bleef hij tijdens Macri’s voorzitterschap een sleutelfiguur binnen de club. Vaak stond hij vanuit zijn privébox Boca toe te juichen – welke jonge voetballer zou niet geïnspireerd worden door de gedachte dat een van de grootste sterren aller tijden hem stond aan te moedigen?

Eenmaal binnengehaald in de club krijgen jonge voetballers alle kans om succesvol te zijn, juist doordat Boca zo’n krachtige talentenexporteur is. Door de regelmatige verkoop van sterren ontstaan er plekken die door nieuwe spelers kunnen worden opgevuld. In de tijd dat Macri de transfer van Gago en Palacio overwoog, waren acht van de twintig spelers in het team afkomstig uit de jeugdacademie. Tijdens thuiswedstrijden worden de spelers van Boca Juniors toegejuicht door een superenthousiaste groep supporters. De harde kern, die zich ‘La Numero 12’ noemt (wat wil zeggen: ‘de twaalfde speler’) hoont en intimideert de tegenpartij, wat de thuisspelers ontegenzeggelijk voordeel oplevert. Boca is ook altijd een krachtige partij in internationale competities, waardoor de spelers ervaring kunnen opdoen met sterke tegenstanders op het veld en tegelijk in het oog springen bij mogelijke kopers. En Boca’s wereldbekende rivaliteit met de stadsgenoten van River Plate heeft ook een gunstige uitwerking: bestuurders van FC Barcelona gingen pas achter Gago aan nadat zij door River Plate voor de derby waren uigenodigd.

In de loop der jaren hebben de managers van Boca voortdurend de positie van de club als talentenfabriek voor voetbalsupersterren versterkt.

Macri beloofde systematisch meer nieuwe spelers aan te trekken, investeerde stevig in La Cantera, activeerde het scoutingnetwerk van de club en opende een jeugdclubhuis naast het trainingsveld van Boca's eerste team. In 2006 speelden er 120 jonge voetballers van 12 tot 16 jaar oud en de meerderheid verbleef gratis in de slaapzalen van de club. Alle spelers moesten eerst een programma van tien maanden volgen; degenen die aan de verwachtingen voldeden, werd gevraagd zich opnieuw in te schrijven. Naast voetbaltraining was onderwijs ook een belangrijk focuspunt: de jonge voetballers gingen naar school en kregen extra lessen wiskunde en Engels. 'Slechts drie van elke dertig spelers behalen de top,' verklaarde een van de coaches van La Cantera. 'Psychologisch evenwicht is van groot belang voor voetballers die internationale sterren willen worden. We moeten ze voorbereiden op de grote druk die er op hen wordt uitgeoefend tijdens hun ontwikkeling. Onderwijs speelt een hoofdrol in hun karaktervorming.'

Talentontwikkelingsmodellen komen we overal in de entertainmentindustrie tegen. *Saturday Night Live*, het langlopende wekelijkse televisieprogramma van nbc, uitgezonden in de late uren, is voor aankomend komisch talent wat Boca Juniors is voor jonge voetballers die dromen van een voetbalcarrière. Mee mogen doen met snl is vaak de eerste stap naar een carrière bij de televisie en film; er is een lange lijst van acteurs en actrices die begonnen zijn in deze show, onder wie Jimmy Fallon, Will Ferrell, Tina Fey, Eddie Murphy, Bill Murray, Conan O'Brien, Amy Poehler en Chris Rock. Lorne Michaels, uitvoerend producent van de show, staat erom bekend dat hij een scherp oog voor talent heeft. Zijn beslissingen kunnen carrières maken of breken. 'Lorne heeft een gigantische impact op *comedy* gehad,' zo vertelde Conan O'Brien eens aan de *Hollywood Reporter*, 'maar naar mijn mening is zijn blijvende invloed gewoon zo groot omdat hij een goede smaak had.'[37] Michaels promoveerde O'Brien in 1993 van snl-schrijver tot gastheer van zijn eigen avondshow. (Michaels' deal met nbc gaf hem het recht zelf de host te benoemen.) Een andere ster die haar doorbraak dankt aan Michaels is Tina Fey, die na vele jaren bij snl de nbc-sitcom *30 Rock* schreef en produceerde (een show over het netwerk) en in verschillende films de hoofdrol speelde. Zoals Fey het in een interview zei: 'Hij zette me op televisie, niemand anders zou dat hebben gedaan.' Dankzij het succes van snl en de acteurs groeide Michaels uit tot een spilfiguur bij nbc Universal.

Een ander opmerkelijk voorbeeld van een talentenfabriek voor creatieven is Disneys kabelnetwerk, Disney Channel. *The Mickey Mouse Club*, het programma waarmee Disney Channel in 1983 van start ging, vormde het lanceerplatform voor sterren als Christina Aguilera, Ryan Gosling, Shia LaBeouf, Britney Spears en Justin Timberlake. In recenter jaren bood het tienersterren als Miley Cyrus, Zac Efron, Vanessa Hudgens en Selena Gomez hun eerste kans op roem. Veel kinderen met steraspiraties dromen van een optreden in een show op Disney Channel; het kanaal houdt jaarlijks open audities waar duizenden hoopvolle tieners op afkomen.[38] Rond al deze aspirantacteurs is in feite een hele industrie ontstaan, die drijft op hun dromen: *casting agents* die zich voordoen als talentenjagers van Disney, op kinderen gerichte *events* die de kans op een rol zouden vergroten en toneelscholen onder leiding van acteurs met 'minimale Disney-referenties', zoals een verslaggever de dubieuze praktijken rond het castingproces verwoordde. Elke keer dat een jonge acteur via het kanaal tot een ster wordt gemaakt, elke keer dat een voormalig kindsterretje een grote doorbraak maakt in de televisie-, film- of muziekwereld of op Broadway, wordt het merk van Disney Channel als kweekvijver van talent versterkt en trekt het nóg meer hoopvolle kinderen aan.

Handige managers zullen altijd een manier vinden om te profiteren van de talentontwikkelingsprogramma's van hun bedrijven en munt te slaan uit elke stap die de jonge talenten zetten – en daardoor kan deze ontwikkelingsmethode ook voortbestaan. Zo zien bestuurders van Disney het Disney Channel als een springplank voor sterrencarrières binnen hun firma. Het is niet toevallig dat Walt Disney Pictures een succesvolle concertfilm produceerde en uitbracht, *Hannah Montana & Miley Cyrus: Best of Both Worlds Concert*, gebaseerd op Miley Cyrus en de rol die ze speelt in haar show. Cyrus was ook een tijdlang een van de grootste sterren op de lijst van Disneys platenlabel, Hollywood Records. (Ze vertrok daar in de zomer van 2012.) Omdat de bestuurders van Disney de eerste keus hebben uit kinderen met sterrenpotentieel en veel kennis over deze jonge acteurs kunnen vergaren (bijvoorbeeld of ze gemakkelijk honderden regels tekst uit hun hoofd leren, of uit de voeten kunnen met een moeilijk dansnummer), weten ze wat voor vlees ze in de kuip hebben en kunnen ze snel toeslaan om de betrokkenen voor andere projecten te engageren. En omdat de leidinggevenden van Disney zelf beslissen voor welke shows de jonge acteurs worden gecast – en zelfs welke formats voor bepaalde acteurs

worden ontwikkeld – zijn ze in een unieke positie om het merk van een kindster te vormen.

Ongeveer op dezelfde manier hebben Lorne Michaels en nbc in de loop der jaren manieren gevonden om te profiteren van snl als springplank voor komisch talent. Aankomende acteurs wordt gevraagd keiharde contracten te tekenen, die Michaels en nbc effectief in staat stellen de volgende stappen in hun carrière te bepalen en er financieel beter van te worden. De exacte details van deze contracten zijn moeilijk te achterhalen, maar journalist Peter Bogdanovich onthulde enkele jaren geleden dat iedereen die gecast werd voor het seizoen 1999–2000 van snl een contract met nbc moest tekenen waarmee men zich voor maar liefst twaalf jaar aan het netwerk verplichtte.[39] De acteurs en hun agenten waren geschokt toen ze de condities in het contract lazen – zoals een van de agenten zei: ‘Het is alsof snl een pistool tegen hun hoofd houdt en dan zegt: “Je doet nu auditie, hier tekenen!”’

Met het contract dat Bogdanovich beschreef, kon nbc snl-acteurs bij het programma na hun tweede jaar zonder pardon uit de show halen en in een nbc-sitcom plaatsen.[40] Een acteur had dan de mogelijkheid de eerste twee door nbc voorgestelde shows te weigeren, maar de derde moest hij aannemen. nbc bepaalde ook de duur van het sitcom-contract, soms wel zes jaar. Door het contract met snl speelden nbc en Michaels een voorname rol in de carrièreontwikkeling van de aankomende acteurs: snl Films (een productiebedrijf dat mede eigendom is van Paramount Pictures), nbc en Michaels hadden een optie voor drie films, met een vaste gage voor de ster van 75.000 dollar voor de eerste film, 150.000 dollar voor de tweede en 300.000 dollar voor de derde. Met dergelijke bedragen kon nbc een acteur ervan weerhouden een miljoenengage te verdienen met een film voor een andere studio.

Het is duidelijk wat nbc en Michaels hiermee beoogden: ze wilden er zeker van zijn dat hun inspanningen om aankomend komisch talent beroemd te maken ook winst opleverde, en tegelijk wilden ze verhinderen dat rivaliserende mediabedrijven met hun sterren op de loop gingen. ‘Ik probeerde op deze manier enige grip te krijgen op onbekend talent bij het netwerk – en onbekend wáren ze voordat ze bij *Saturday Night Live* kwamen – nadat wíj ze tot sterren hadden gemaakt,’ hoorde ik van Garth Ancier, de voormalige nbc-bestuurder die de snl-contracten opmaakte in het seizoen 1999–2000. ‘We wilden een situatie voorkomen waarin ze bekende

sterren zouden worden in onze zendtijd en daarna zouden vertrekken om iets anders te gaan doen.’ Een andere persoon die betrokken was bij de contractonderhandelingen beschouwde de aankomende acteurs als de ‘nog-niet-klaar-voor-primetime-acteurs. (…) Mensen die nog maar net beginnen.’ En hij voegde daaraan toe: ‘Noem maar eens een netwerk, laat staan een show, die ooit zoveel sterren heeft gecreëerd.’[41]

Ancier gaf toe dat de contracten die hij dat jaar opmaakte, op veel weerstand stuitten. ‘De agenten en managers waren niet zo blij met de nieuwe contracten, omdat hun cliënten op deze manier minder kans hadden [de show] te gebruiken om beroemd te worden, vervolgens die roem met andere aanbiedingen te verzilveren en weg te gaan bij *Saturday Night Live* en de clan van Lorne Michaels.’ Niettemin, vertelde Ancier me, tekenden alle aspirantacteurs het contract voor het seizoen van 1999–2000, op één na – en die ene weigeraar mocht vervolgens geen auditie doen voor de show.

Een vluchtige blik op de projecten van voormalige acteurs van de *Saturday Night Live* geeft de indruk dat Lorne Michaels tot op de dag van vandaag zijn grip op snl-acteurs heeft behouden. Hij staat als uitvoerend producent vermeld bij *Late Night with Jimmy Fallon*, *30 Rock* en verschillende andere projecten. ‘Ik denk dat Michaels eerder meer dan minder grip op talent heeft gekregen, anders zou je *30 Rock* en al die andere shows met snl-acteurs niet bij nbc zien,’ merkte Ancier op.

Contracten die aankomende talenten vastsnoeren in langetermijnverbintenissen, zijn inmiddels standaard in de televisie-industrie. ‘Bij de casting voor televisieshows in primetime moeten acteurs nog vóór de auditie een contract tekenen waarmee het netwerk zich voor in totaal zeven jaar en tegen een vastgesteld tarief van hun diensten kan verzekeren,’ vertelde Ancier, die nu werkzaam is als adviseur voor verschillende televisie- en kabelnetwerken. ‘We laten het ze niet lezen voordat ze akkoord zijn gegaan met de deal.’ Als studio’s of netwerken nog meer grip op de acteurs willen, zetten ze in op zogenaamde *talent-holding deals*. Bij deze contracten betaalt de studio een acteur een bepaalde hoeveelheid geld, in ruil waarvoor de acteur zich voor een aantal jaren vastlegt op medewerking aan projecten waar de studio mee komt. De acteur kan een aantal (meestal twee) projecten weigeren maar moet dan het volgende wel aannemen. ‘We stopten zo’n 6 miljoen dollar per jaar in een fonds voor talent-holdingdeals,’ vertelde Ancier over zijn werk bij nbc. ‘Als we de indruk kregen dat mensen het goed deden en geschikt waren voor een

hoofdrol in een televisieshow, boden we hun een deal aan – degenen die een hoofdrol speelden in shows. Een van de mensen met wie we zo’n deal sloten in de tijd dat ik bij nbc werkte, was [komiek] Steve Carell. Het was een heel effectieve manier om talenten binnen te halen: een investering in ze doen voordat iemand ze goed kende.’

Ook in de muziekbusiness sluiten platenmaatschappijen een nieuw soort contracten met muzikanten, zodat de labels die talenten tot ontwikkeling hebben gebracht daar meer winst uit behalen. Een ‘360-gradencontract’ geeft de platenmaatschappij een aandeel in alle inkomsten van een act, inclusief muziekopnamen, concertticketverkoop, merchandising, commerciële rechten, sponsor- en adverteerdersgeld. Zo’n *360-deal* is anders dan het traditionele platencontract, dat platenlabels slechts een aandeel van de inkomsten uit de verkoop van muziekopnamen biedt. Lady Gaga ging in 2007 een 360-gradencontract aan met Interscope – een overeenkomst waar het label met voldoening op terugkijkt, gezien haar spectaculaire succes. Maar Troy Carter, Gaga’s manager, stipt ook aan dat deze deal gunstig voor haar was: ‘Had ze de kans gekregen om op te treden voor 20.000 mensen per avond als de platenmaatschappij niet het benodigde budget voor de marketing had geleverd?’ is zijn retorische vraag.[42] Ook de bestuurders van A&M/Octone zijn erg ingenomen met het nieuwe contract, dat naadloos past in hun strategie van artiestontwikkeling. James Diener ziet muzikanten niet alleen als verkopers van muziekopnamen, maar ook als merken – en voor de opbouw van deze merken verdienen labels volgens hem een beloning. Boxenbaum is het met hem eens: ‘Het 360-gradencontract sluit in feite beter aan op wat het zakelijke model van de platenindustrie altijd al had moeten zijn. Als een label zijn werk goed doet, brengt het niet alleen een lied of album uit maar verzorgt het ook alle marketing voor de muzikant, en bouwt het aan zijn merk.’

Boca Juniors en andere voetbalteams profiteren op een meer directe manier van hun inspanningen om talent te ontwikkelen: ze krijgen geld voor elke voetballer die ze verkopen aan een ander team. Boca heeft deze essentiële bron van inkomsten te waarborgen: zo eist het team dat jonge spelers en hun ouders een contract tekenen waarmee Boca eigenaar wordt van de professionele carrière van de speler. De club doet er alles aan om te zorgen dat deze contracten worden nageleefd – geen makkelijke taak in een wereld waarin Europese teams spelers al op jonge leeftijd proberen weg te lokken,

en daarin soms zó ver gaan dat ze de ouders een baan aanbieden. Boca heeft er ook voor gezorgd dat zaakwaarnemers minder invloed hebben op de voetballers. De club stelde grenzen aan de potentiële verdiensten van de agenten door hun commissie te beperken (tot 1,5 miljoen dollar) en het eigendom van een derde partij te limiteren (tot 20 procent van de waarde van een speler).

Uiteindelijk, in 2006, verkocht Boca Juniors Fernando Gago inderdaad aan Real Madrid, een deal die de club 34 miljoen dollar opleverde.[43] Palacio bleef echter wel bij het team. Boca's besluit om Palacio niet te verkopen, verklaart ook waarom de club besloot in te zetten op het behoud van een meerderheidsaandeel in spelers: Boca was slechts gedeeltelijk (voor 17,5 procent) eigenaar van Palacio, de overige aandelen waren in handen van zijn vorige club en een aantal privé-investeerders – dus Boca zou slechts een klein deel van de transfersom ontvangen. De complexiteit van dit soort beslissingen werd misschien wel het beste verwoord door Boca's voormalige clubvoorzitter, Mauricio Macri. Hij had zich met succes kandidaat gesteld voor het burgemeesterschap van Buenos Aires, en toen ik hem enkele maanden na zijn ambtsaanvaarding vroeg wat moeilijker was, een voetbalclub of een stad leiden, antwoordde hij: 'Een voetbalclub. Zonder twijfel.'

Algemeen wordt aangenomen dat slimme managers altijd wel een manier van investeren in talent vinden die aansluit op hun bedrijfsmodel. Real Madrid en Boca Juniors staan voor twee nogal extreme benaderingen van talentinvestering; de meeste entertainmentbedrijven bewegen zich ergens tussen het supersterwervingsmodel en het talentontwikkelingsmodel in. Het komt erop aan het juiste evenwicht tussen ontwikkelen en verwerven te vinden.

Een goede illustratie hiervan vinden we in een derde voorbeeld uit de internationale voetbalwereld: FC Barcelona – 'Barça' voor de fans. Met zijn inkomsten neemt de club momenteel de tweede plaats in de 'financiële eredivisie' in, pal achter Real Madrid.[44] Sommige voetbalfanaten geloven graag dat FC Barcelona een methode heeft ontwikkeld om 's werelds beste clubs te verslaan – op de grasmat én in zaken – dankzij zijn ontwikkelingsprogramma voor jong talent. Maar in feite ligt het, zoals wel vaker, wat ingewikkelder.

FC Barcelona heeft terecht een goede reputatie wat talentontwikkeling betreft. Toen Barça Manchester United versloeg tijdens de Champions

League 2011, wijdde *Newsweek* – niet bepaald een tijdschrift dat veel kolommen aan voetbal besteedt – zijn cover aan deze zege en kopte: ‘Barça! Het beste voetbalteam ooit?’ in gigantische letters naast een foto van coach Josep ‘Pep’ Guardiola, die op handen werd gedragen door stervoetballers als Lionel Messi, Andrés Iniesta en Xavi. Het artikel juichte:

> Voor liefhebbers van het ‘mooie spel’ was Barça’s bestorming (…) voetbal op z’n best: uiterst bekwaam en met amper overtredingen. Barcelona’s spel was gericht op balbezit (of herovering na de zeldzame momenten van balverlies) en vervolgens aanvallen met een complexe choreografie van afgemeten, korte passes waarin spelers de bal heen en weer speelden in een ononderbroken, vloeiende beweging.[45]

Deze topprestatie was voor een groot deel te danken aan FC Barcelona’s jeugdacademie, La Masia, waaruit zeven van de elf spelers afkomstig waren.[46] Voor het eerst in de geschiedenis van de fifa stonden drie van deze spelers op de fifa-ranglijst van ’s werelds beste voetballers en de hoofdprijs – de felbegeerde Gouden Bal – ging naar Messi. FC Barcelona’s voorzitter, Sandro Rosell, omschreef zijn jeugdacademie als een werkplaats ‘waar we onze eigen spelers creëren, met de vereiste voetbalvaardigheden en met onze eigen waarden: spelers die het team voorop zetten, die respect hebben voor anderen, die zich ook na grote successen bescheiden opstellen en die veerkracht hebben.’ Doel is om elk jaar één of twee spelers in het eerste team in te brengen. Tot de zomer van 2011 hadden meer dan 560 jonge voetballers de academie gevolgd; 14 procent van hen had zijn debuut gemaakt in het eerste team van FC Barcelona en nog eens 30 procent was elders in het betaalde voetbal terechtgekomen. Zelfs Guardiola, de meest succesvolle coach uit de geschiedenis van de club, was ooit jeugdspeler bij La Masia.

Lionel Messi is ontegenzeggelijk de grootste ster van de academie. Hij kwam als 13-jarige aan uit Argentinië, op zoek naar een voetbalclub die bereid was te betalen voor de medicijnen die hij nodig had vanwege een groeistoornis. (Hij heeft uiteindelijk een lengte van krap 1.70 meter bereikt, waarmee hij een stuk kleiner is dan de meeste voetballers.) Inmiddels heeft hij driemaal fifa’s Gouden Bal gewonnen en brak hij in 2012 het veertig jaar bestaande record van ‘meeste goals gescoord in één kalenderjaar’. En

Messi heeft ook *star power*: toen hij in april 2011 lid werd van Facebook ('Dit is zo spannend! Van nu af aan zijn we nog hechter met elkaar verbonden via Facebook,' schreef Messi), verwierf hij binnen zeven uur bijna 7 miljoen fans, waarmee hij tennisster Roger Federer direct ver achter zich liet.[47] Veel voetballiefhebbers zien Messi als 's werelds waardevolste speler – maar niet dat FC Barcelona overweegt hem op korte termijn te verkopen.

Op het eerste gezicht lijkt FC Barcelona's focus op talentontwikkeling verwant aan de manier waarop Boca Juniors te werk gaat. De club investeert flink in zijn jeugdprogramma: in 2011 werd de academie verplaatst naar een nieuw complex (à 12 miljoen dollar), er is een jaarlijks budget van zo'n 25 miljoen dollar en er kunnen ruim tachtig jonge voetballers verblijven.[48] Toen ik de nieuwe jeugdacademie kort na de opening bezocht, zag ik opvallende overeenkomsten tussen La Masia en La Cantera. Net als Boca eist FC Barcelona dat de meest veelbelovende talenten in het internaat van de academie verblijven, waar ze samen leren, eten, videogames spelen en andere dingen doen in hun vrije tijd – naast de voetbaltraining uiteraard. Elke week spelen de jonge voetballers een wedstrijd van 90 minuten en verder trainen ze zo'n acht uur. De club brengt de spelers de eigen stijl van spelen bij, gekarakteriseerd door korte, snelle passes en een scherp gevoel voor plaatsing. 'We willen dat ze zich onze speelstijl echt eigen maken, zodat al onze teams – van 8 jaar tot 18 jaar – volgens hetzelfde systeem spelen,' verklaarde directeur Carles Folguera. Een netwerk van scouts speurt naar talent in Catalonië, in andere Spaanse provincies en in het buitenland. Bij de selectie kijkt de academie naar lichaamskracht én geestkracht, gebaseerd op de gedachte dat 'veerkracht de beste voorspeller van succes is', aldus Folguera. En net als Boca legt FC Barcelona de focus op onderwijs. 'We beseffen dat meer dan de helft van onze jongens geen profvoetballer zal worden,' stelde Folguera. 'Daarom is een goede opleiding noodzakelijk.'[49]

Maar laten we ons niet vergissen: hoewel het succes van FC Barcelona vooral samenhangt met de gerichtheid op het ontwikkelen van jong talent, geeft de club ook grote bedragen uit aan het verwerven van supersterren. Bestuurders willen dit nog weleens bagatelliseren: 'In de keuze tussen talent kopen en zelf talent kweken, hebben we gekozen voor het laatste,' verklaarde de financieel directeur van de club enige jaren terug – maar de cijfers vertellen een ander verhaal.[50] In de vijf seizoenen vóór de zomer van

2011 verdiende FC Barcelona zo'n 230 miljoen dollar aan de verkoop van spelers en werd 540 miljoen dollar uitgegeven voor de aankoop van nieuwe spelers, dus per seizoen leed de club een verlies van gemiddeld 60 miljoen dollar aan de transacties.[51] Met die cijfers volgt de club Real Madrid en Manchester City – twee clubs die tot de grootste supersterkopers behoren en in diezelfde periode een tekort hadden van meer dan 700 miljoen dollar – maar plaatst de club zich nog vóór Manchester United en Chelsea FC. Voor voetbalfans is dit misschien verrassend nieuws: Chelsea, eigendom van miljardair Roman Abramovich, bekend om zijn roekeloos hoge uitgaven aan transfers, lijdt in feite een láger verlies op zijn spelertransacties dan FC Barcelona in de periode 2006–2011. Als Barça ergens zijn zinnen op zet, is de club minstens zo agressief op de talentenmarkt als enig andere club: een paar van de grootste uitspattingen waren de aankopen van Zlatan Ibrahimovic voor 100 miljoen dollar, en van David Villa en Dani Alves voor 50 miljoen dollar elk. 'Zelfs met een goed team moeten we het succes handhaven door regelmatig te investeren in vers bloed.'

De club beloont zijn supersterren ook vorstelijk. In feite is Barça naar schatting het best betalende sportteam ter wereld: volgens espn betaalde de club in 2011 zijn spelers gemiddeld bijna 8 miljoen dollar per jaar (zo'n 150.000 dollar per week), direct gevolgd door Real Madrid met een gemiddelde van 7,4 miljoen dollar per speler per jaar, de New York Yankees (6,8 miljoen dollar) en de Los Angeles Lakers (6,5 miljoen dollar).[52] Verschillende andere Europese voetbalteams staan ook op deze exclusieve lijst: Chelsea staat op nummer zes met 6 miljoen dollar, Manchester City nummer tien met 5,8 miljoen dollar en Manchester United is 16de met 5,1 miljoen dollar. Met zulke hoge uitgaven aan talentverwerving en salarissen is het geen wonder dat de financieel directeur van FC Barcelona zich zorgen maakte over de schuldenlast van de club: hij noemde die 'zo hoog dat de club niet meer zijn eigen toekomst kan bepalen'.[53]

Gezien de economie van de voetbalindustrie met zijn complexe reguleringen, is het voor Barça moeilijker dan voor televisienetwerken en studio's om jong talent met langetermijncontracten en lagere salarissen aan zich te binden. Toch is de voornaamste conclusie: hoe succesvol de club ook is in het ontwikkelen van supersterren, hij kan zich niet onttrekken aan de harde realiteit van wedijver om talent in een *winner-take-all*-markt. Zoals zoveel vooraanstaande entertainmentbedrijven speelt de club hoog spel met hoge beloningen: het supersterrenspel. 'We zullen niet altijd

winnen, dus het is een uitdaging om ons model voort te kunnen blijven zetten in voor- en tegenspoed,' merkte de financieel directeur op.[54]

Barça lukt het misschien beter het juiste evenwicht te vinden tussen het ontwikkelen en verwerven van talent dan de meeste andere sportbedrijven, maar de noodzaak om op beide fronten te investeren maakt het ook moeilijker voor de club om de kosten binnen de perken te houden. We moeten maar afwachten of Barça's model blijft werken bij onvermijdelijke tegenslagen en zwakkere prestaties op het veld. Clubbestuurders hebben enige jaren terug aangegeven dat ze nu een grens willen stellen aan transferbedragen bij het verwerven van spelers, en dat lijkt me een verstandige stap. Belangrijker is echter dat de club meer aan marketing gaat doen en zo de concurrentie aan kan gaan met clubs als Real Madrid, die voor hun inkomsten minder vertrouwen op hun prestaties op het veld en daardoor een voorsprong hebben op de wereldmarkt.

Manchester United is de onbetwiste leider in het opbouwen van een sportimperium; het is niet alleen een van de belangrijkste grootmachten in de voetbalwereld maar ook in de sportwereld in het algemeen, met een geschatte merkwaarde van ruim 2 miljard dollar.[55] FC Barcelona mag de club dan verslagen hebben in de finale van de Champions League 2011, al zo'n 25 jaar heeft Manchester United een veel consistentere score op sportief én zakelijk gebied. Alom oogst de marketingmethode van de Engelse club bewondering; de bestuurders van Real Madrid hebben zelfs expliciet gezegd dat ze hun aanpak hebben geënt op die van United.[56] Maar de vele successen zijn voor een belangrijk deel te danken aan de inspanningen van één man: Sir Alex Ferguson, de succesvolste coach uit de geschiedenis van het Britse voetbal, die aan het einde van het seizoen 2012–2013 afscheid nam.[57] (David Gill, voormalig ceo van de club, vertelde me voordat Ferguson afscheid nam: 'Steve Jobs was Apple, Sir Alex Ferguson is Manchester United.') Alle aspecten van Fergusons talentmanagement behandelen zou een afzonderlijk boek vergen, maar in deze context is waarschijnlijk vooral relevant dat Ferguson de talentenportfolio van zijn club buitengewoon goed en evenwichtig opbouwde.

Allereerst heeft Manchester United, misschien nog wel meer dan FC Barcelona, zijn succes vooral te danken aan de focus op ontwikkeling van jong talent. Na zijn aantreden in 1986 ging Ferguson direct aan de slag met het jeugdprogramma van United. Hij stelde twee nieuwe 'centers of

excellence’ in en trok een aantal nieuwe scouts aan om hem het beste jonge talent te leveren. Een van de eerste jonge spelers die zo werd gescout en gerekruteerd, was de tengere 13-jarige Ryan Giggs, die een van de grootste Britse voetballers aller tijden zou worden; zijn hele clubcarrière lang speelde hij onder leiding van Ferguson. Ook David Beckham is voortgekomen uit het jeugdprogramma van United. ‘Het eerste waar 99 procent van de nieuw aangestelde managers aan denkt, is winnen – om te overleven,’ vertelde Ferguson me toen ik de trainingsvelden van het team bezocht. ‘Ze halen ervaren spelers binnen, vaak van hun vorige clubs. Maar ik denk dat het belangrijker is om een structuur voor een voetbalclub op te bouwen, en niet alleen een voetbalteam. Je hebt een fundament nodig,’ zei hij, en voegde daaraan toe: ‘Er is niets mooiers dan te zien hoe een jonge voetballer het eerste team bereikt.’

Ten tweede hield Ferguson ook de lange termijn in de gaten. Op het moment dat andere managers misschien graag snelle inkomsten zouden willen boeken met spelers die op leeftijd komen, was Ferguson voortdurend zijn team aan het bijschaven. Zijn besluiten werden altijd ingegeven door de waarde van de spelers op lange termijn, en hij onderscheidde drie spelersniveaus: ‘De spelers van 30 jaar en ouder, de spelers van ongeveer 23 tot 30 jaar, en de jongeren die net binnenstromen. Het idee is dat de jongere spelers in ontwikkeling zijn en geleidelijk het niveau van de oudere spelers bereiken.’ Het managen van dit talentontwikkelingsproces betekent dat er ook spelers moeten worden afgestoten. ‘Het moeilijkste is afscheid te nemen van een speler die een toffe kerel is,’ vertelde Ferguson. ‘Maar doorslaggevend is wat er op de grasmat gebeurt. Als je ziet dat iemand verandert, achteruitgaat, dan kun je jezelf afvragen hoe dat er over twee jaar uit zal zien.’

En ten derde wist Ferguson de transfermarkt uitstekend te benutten. Terwijl Manchester United tussen 2006 en 2013 vijf keer de Engelse Premier League won, besteedde hij in die periode minder aan inkomende transfers dan de grootste rivalen van de club – Chelsea, Manchester City en Liverpool.[58] Dit kreeg hij voor elkaar door spelers aan te kopen jonger dan 25 jaar, van wie hij vermoedde dat ze sterpotentieel hadden; United kocht relatief meer spelers uit die leeftijdsgroep dan zijn concurrenten. En doordat United zich richtte op jonge spelers, haalde de club meer inkomsten uit uitgaande transfers dan zijn meeste tegenstanders – om dat geld vervolgens goed te gebruiken. De opbrengst uit de geruchtmakende verkoop van

Beckham en van verdediger Jaap Stam werd geïnvesteerd in twee veelbelovende, maar toentertijd nog vrijwel onbewezen jonge voetballers: Cristiano Ronaldo (op wie Florentino Pérez later zijn oog zou laten vallen) en Engelands eigen trots, Wayne Rooney. Het zou nog enkele jaren duren voordat ze tot volle ontplooiing kwamen, maar dit duo werd uiteindelijk een dominante kracht in de Engelse Premier League. En bij gelegenheid zou Ferguson ook flink in de buidel tasten voor een gewilde superster – zo kocht United in 2012 de 28-jarige Nederlandse aanvaller Robin van Persie voor zo’n 35 miljoen dollar.

Zoals uit Fergusons strategie blijkt, kan een entertainmentbedrijf met een evenwichtig opgebouwde talentenportfolio uitstekend functioneren, ook in een zeer competitieve markt. Mede dankzij Fergusons gestage focus op het vinden van het juiste evenwicht tussen het ontwikkelen en het verwerven van supersterren, bleef hij langer in functie dan de meeste andere coaches – aanzienlijk langer.[59] Het seizoen 2012–2013 was zijn 26ste seizoen als leider van Manchester United, en daarmee is Ferguson de coach die het langst in functie bleef van alle actieve coaches in het betaald voetbal in Europa. (Met een afstand van tien jaar tot de coach die op de tweede plaats staat.) De meeste bestuurders in andere entertainmentbedrijven zouden dik tevreden zijn als ze in een baan van zo’n hoog niveau ook maar de helft van dat aantal jaren konden volmaken. En in welke sector ze ook werken, ze zouden er goed aan doen Fergusons voorbeeld te volgen als ze willen scoren op de competitieve *winner-take-all*-markt voor talent.

Hoofdstuk 4

Hoe supersterren hun macht gebruiken

In november 2006 liepen filmster Tom Cruise en de ervaren producent Paula Wagner, al vele jaren zijn zakelijke partner, het kantoor binnen bij Harry Sloan, toenmalig hoofd en ceo van filmstudio Metro-Goldwyn-Mayer (mgm), in Century City, Los Angeles.[1] Ze waren gekomen voor de laatste details van een partnerschap waarvan de meeste Hollywood-insiders zouden opkijken: Cruise en Wagner tekenden een overeenkomst die hun de leiding gaf over United Artists, een sluimerende studio die deel uitmaakte van de portfolio van mgm. Cruise, Wagner en Sloan vormden één uniek en machtig trio. Cruise was al een kwarteeuw een van Hollywoods grootste sterren, sinds 1983, toen hij in *Risky Business* speelde. Wagner werkte sinds 1980 bij Creative Artists Agency, een van de belangrijkste talentagentschappen, als een van de eerste vrouwelijke agenten, en sindsdien had ze met zorg Cruise in zijn carrière begeleid. Sloan stond vooral bekend als oprichter van het mediabedrijf sbs Broadcasting in de jaren 90, dat hij opbouwde tot het op een na grootste omroepbedrijf van Europa, om het vijftien jaar later te verkopen voor 2,6 miljard dollar.

De mgm-deal werd gesloten op het moment dat Cruise’ ster begon te tanen en er veel media-aandacht was voor een aantal incidenten, die fans en insiders uit de filmindustrie het voorhoofd hadden doen fronsen. Een greep uit de voorafgaande achttien maanden: Cruise uitte tijdens een televisie-interview bij Oprah stuiterend op de bank zijn liefde voor zijn toenmalige verloofde Katie Holmes en pochte dat hij de placenta van hun verwachte kind op zou eten, hij bekritiseerde actrice Brooke Shields omdat ze medicijnen gebruikte tegen haar postnatale depressie, en hij viel uit tegen een journalist die opperde dat Scientology een pseudowetenschap was. Twee maanden voordat Sloan zijn grandioze aanbod deed, had Viacoms

president Sumner Redstone in het openbaar en uitzonderlijk abrupt de betrekkingen met Cruise en Wagner beëindigd na een veertienjarige samenwerking met Viacoms studio, Paramount Pictures. Dit partnerschap was aanvankelijk zeer succesvol geweest en had geleid tot blockbusterhits als *The Firm*, *Days of Thunder* en *Mission: Impossible*, en Cruise werd lange tijd gezien als Hollywoods betrouwbaarste en meest renderende acteur. Nu was Redstone echter tot de slotsom gekomen dat het controversiële gedrag van de ster gênant was en geld kostte.

In een kranteninterview had Redstone de teleurstellende recettes voor *Mission: Impossible iii* toegeschreven aan Cruise' gedrag. Wagner reageerde prompt: 'Tom Cruise heeft Paramount Pictures in tien maanden tijd bijna 1 miljard dollar opgeleverd,' zei ze met verwijzing naar de totale kassaopbrengst van zijn twee laatste films met Paramount, *Mission: Impossible iii* en *War of the Worlds*.[2] Toch weigerde Redstone hun nieuwe productiecontract van 10 miljoen dollar per jaar te vernieuwen, en hij verzocht Cruise en Wagner hun kantoren bij Paramount te ontruimen. 'Het heeft niets te maken met zijn acteerkunst, hij is een geweldige acteur,' zei Redstone tegen de *Wall Street Journal*.[3] 'Maar mensen die artistieke zelfmoord plegen en de firma inkomsten kosten, kunnen we hier niet gebruiken.'

Het partnerschap dat Sloan voorstelde, bood Cruise de kans terug te slaan en te laten zien dat elke twijfel ongegrond was. Maar het 'experiment,' zoals Sloan het noemde, was ook om andere redenen opmerkelijk. Cruise en Wagner kregen min of meer de vrije hand bij het bepalen van de richting van United Artists. Zo konden ze projecten die minder dan 60 miljoen dollar kostten zonder overleg met mgm het groene licht geven, en minstens vijf jaar lang konden ze tot zes films per jaar ontwikkelen. Alle films zouden worden gedistribueerd en – en in elk geval in het begin – worden gefinancierd door mgm, waarvoor de studio een distributievergoeding van 7 tot 15 procent van de inkomsten zou ontvangen. In ruil daarvoor kreeg het paar van mgm een aandelenbelang van een derde in United Artists zonder dat ze er zelf maar een cent in hoefden te investeren. Wagner, die een uitstekende producent was maar geen ervaring als bestuurder had, nam de rol van ceo op zich en kreeg de dagelijkse leiding. Cruise kreeg geen formele functietitel maar zou zich actief bezighouden met het kiezen van films en het werken met creatieven. Het opmerkelijkste was misschien wel dat Cruise niet verplicht was om zelf in

de films van United Artists te spelen, en dat het acteren in of produceren van films voor andere studio's hem vrijstond.

Wat bezielde Harry Sloan – een intelligente, door de wol geverfde bestuurder die al jarenlang wereldwijd mediabedrijven had geleid? Wat bracht hem tot dit wonderlijke experiment om de legendarische maar al lange tijd onderpresterende mgm-studio te redden? Was dit nieuwe partnerschap met Cruise en Wagner een realistische benadering van het hoge spel om topacteurs en de blockbusterproducten waarin ze konden schitteren? Of had Sloan zijn verstand verloren?

Toen de United Artists-deal bekend werd gemaakt, waren veel Hollywood-watchers net zo verbaasd over Sloans aanbod als over Cruise' capriolen. Maar als we goed kijken naar de intense wedijver om talent in Hollywood en naar de steeds grotere rol van sterren in andere takken van de entertainmentindustrie, was Sloan misschien zo dom nog niet. Het experiment valt eerder te zien als een poging om de oplossing te vinden voor een fundamenteel probleem: dat grote sterren steeds bepalender zijn voor winst én verlies van studio's en andere bedrijven die hen inhuren. Een probleem dat niet alleen in de filmindustrie speelt, maar in vele andere entertainmentsectoren. Hoewel dit experiment uiteindelijk niet het gehoopte resultaat opleverde en achteraf gezien beter anders opgezet had kunnen worden (en hoewel het nog lang zou duren voordat Cruise in rustig vaarwater kwam), kunnen we veel opsteken van een nadere bestudering van deze ongebruikelijke overeenkomst.

Om Sloans motieven te doorgronden, om te begrijpen waarom zijn aanbod Cruise zo aansprak en om in te zien wat deze overeenkomst zegt over hoe bestuurders kunnen proberen structuur te brengen in hun toekomstige onderhandelingen met supersterren, is het goed even te kijken naar de geschiedenis van de filmindustrie. Toen mgm in 1924 werd opgericht, met aan het hoofd Louis B. Mayer, zwaaiden hij en de andere filmbazen de scepter in Hollywood. In die tijd werd gewerkt volgens het 'studiosysteem': zeven studio's, waaronder mgm, waren eigenaar van de bioscopen waarin hun films werden vertoond en hadden een monopoliepositie in de filmproductie, het werken met acteurs, regisseurs, schrijvers, decorontwerpers, filmeditors en andere betaalde krachten.

Tegenwoordig is het bijna onvoorstelbaar, maar sterren als Bing Crosby, Bette Davis, Olivia de Havilland, Bob Hope en John Wayne moesten zeer

strikte en gedetailleerde contracten tekenen, waardoor ze volledig aan de studio's waren overgeleverd. Deze contracten hadden meestal een looptijd van zeven jaar, en ze verplichtten de acteurs om mee te spelen in elke film en mee te werken aan elke vorm van publiciteit die de studio wenste.[4] De studio's creëerden het publieke imago van de acteurs door hen te casten voor bepaalde rollen en in de publiciteit hun karaktereigenschappen in de films te belichten. De contractvoorwaarden stelden de studio's in staat het imago van de sterren tot in de details te bepalen om zo hun populariteit – en de kassaopbrengst – te vergroten. De studio's schreven de teksten voor de interviews met de sterren, 'morele clausules' dicteerden hun publieke uitspraken en bepaalden hun pose op foto's – en soms zelfs hun partners. Op bevel van de studiobazen moesten sterren soms hun uiterlijk veranderen, hun haar verven, hun naam veranderen en hun levensverhaal wijzigen.

Dat deden ze allemaal, voor salarissen die niet in verhouding staan tot wat topacteurs vandaag de dag ontvangen: zo kregen de populairste sterren in 1947 minder dan 100.000 dollar per film, rekening houdend met de inflatie ongeveer 900.000 dollar: een fors bedrag, maar het komt niet eens in de buurt van de miljoenen die de grootste sterren tegenwoordig vragen. Het salaris van een acteur kon vroeger niet worden verhoogd voordat zijn contract verliep, dus zelfs de grootste sterren zaten jarenlang vast in een salarisschaal. En als acteurs hun werk niet deden, om welke reden ook, dan konden studio's gebruikmaken van de zogenoemde verlengingsclausule, waardoor hun contracten automatisch beëindigd werden.

Het studiosysteem liep ten einde door juridische problemen.[5] In 1944 deed een Californische rechtbank een uitspraak tegen Warner Bros. in een geschil over een verlengingsclausule, waarbij dergelijke contracten met slavernij werden vergeleken. Deze uitspraak vormde een keerpunt en weldra begonnen de sterren de macht van de studio's steeds meer naar zich toe te trekken. In de jaren 50 begonnen studio's acteurs op projectbasis te engageren. Agenten en managers hielpen de sterren goed om te gaan met hun nieuwe macht. In de loop van de volgende decennia schoten de salarissen en extra inkomsten van de grootste sterren omhoog. In sommige gevallen tekenden studio's *first-look contracts* met productiebedrijven met een ster aan het hoofd (zoals Reese Witherspoons Pacific Standard, Brad Pitts Plan B Entertainment en Will Smiths Overbrook Entertainment, om er maar een paar te noemen), waarmee ze in ruil voor extra geld en

kantoorruimte in de studio het recht kregen op een eerste optie om de films van de sterren te produceren of te distribueren.

Halverwege het eerste decennium van de 21ste eeuw werd het steeds duidelijker dat het getouwtrek tussen de sterren en de studio's de winsten van de studio's goeddeels deed verdampen. Mijn eigen onderzoek, met name een studie van meer dan 1200 castingbeslissingen tussen 2001 en 2005, geeft aan dat films met sterren van de A-categorie weliswaar meer kassa-opbrengsen opleverden, maar de acteurs vroegen hiervoor zoveel geld dat de extra inkomsten door de sterren hier niet tegenop wogen: de studio's maakten uiteindelijk evenveel winst als wanneer ze met een minder grote ster in zee waren gegaan.[6] Met andere woorden, het waren de sterren zelf die er met de grote winst vandoor gingen. Wanneer een studio bijvoorbeeld Johnny Depp engageert voor een film, die daardoor 20 miljoen extra aan recettes oplevert, dan wordt de studio daar niet beter van als Depp datzelfde bedrag als salaris wenst. De uitkomst van mijn studie wordt bevestigd door vele andere studies; andere academici die de filmindustrie bestuderen vonden ook bewijs van wat je 'de vloek van de superster' zou kunnen noemen.[7]

Toen Harry Sloan in 2005 mgm overnam, zag hij zichzelf voor deze uitdaging geplaatst: een handvol Hollywoodsterren was zo machtig geworden dat de studio's zichzelf arm betaalden aan hun diensten. En er was nog een ander probleem: in de tijd dat Sloan bij mgm aankwam had deze eens zo machtige studio, befaamd om succesvolle en prestigieuze films als *Gone with the Wind* en *The Wizard of Oz*, de middelen niet meer om de competitie aan te gaan met grotere studio's als Warner Bros., die het veel beter deden. Veelzeggend is dat geen enkele van de mgm-topfilms uit de jaren voor Sloans aanbod aan Cruise (*Barbershop 2* in 2004, *The Amityville Horror* in 2005 en *The Pink Panther* in 2006) de 100 miljoen dollar-grens aan recettes in Amerika had bereikt en dat geen van de studiofilms in die drie jaren de top 10 haalde.[8] Cruise daarentegen had in elk van die drie jaren meegewerkt aan een film die meer dan 100 miljoen opleverde.

Sloans experiment was in wezen een poging om, zoals hij het zelf omschreef, 'de belangen van de studio en de ster op één lijn te brengen.'[9] Sloan probeerde het voor een steracteur van Cruise' kaliber aantrekkelijk te maken om samen te werken met een kleinere studio als mgm. Maar Sloan had niet zo'n groot budget voor films – en dus ook niet voor -

acteursvergoedingen – tot zijn beschikking als de grotere firma's, dus hij moest de ster iets anders aanbieden. In plaats van een flinke som geld bood Sloan Cruise de vrijheid om het soort projecten dat hem en zijn partner Paula Wagner aanstonden uit te voeren, met de belofte van extra inkomsten in de toekomst dankzij een aandeel in de studio.

Het kwakkelende United Artists was een goede keuze voor Sloans experiment.[10] Deze studio, in 1919 opgericht door Charlie Chaplin, Douglas Fairbanks, Mary Pickford en D.W. Griffith, vier van de grootste Hollywoodsterren uit die dagen, stond bekend als de *company built by the stars*. Het unieke van deze studio was dat filmmakers en acteurs creatieve vrijheid en grip op hun eigen films hadden, plus een aandeel in de winst van de film. Een insider van de filmindustrie grapte: 'De gekken hebben het gesticht overgenomen.'

Uiteindelijk was het resultaat van Sloans experiment teleurstellend. Cruise en Wagner produceerden slechts twee films onder de vlag van United Artists: *Valkyrie*, met een kassaopbrengst van 200 miljoen dollar wereldwijd, wat in een kleine winst zal hebben geresulteerd, en *Lions for Lambs*, die amper iets opleverde aan recettes. Sommige Hollywood-watchers stellen dat de condities van het contract niet deugden: waarom vroeg Sloan niet om mee te kunnen beslissen in de keuze van te produceren films, vooral omdat Cruise niet bepaald een ervaren kracht was als studiobestuurder? Anderen meenden dat Cruise de verkeerde keus was, gezien zijn beschadigde imago toentertijd. Voor beide opinies valt wel iets te zeggen. Maar Sloan zal zeker beseft hebben dat een ster van het formaat van Cruise niet had willen toehappen als de overeenkomst hem aan banden zou leggen. Sloan hoopte waarschijnlijk dat Cruise als aandeelhouder van het bedrijf en met het recht om projecten te accorderen, voldoende gemotiveerd zou zijn om alle aandacht aan United Artists te geven; Sloan had weinig andere middelen om supersterren aan te trekken en die projecten in zijn studio toe te zeggen. Hij dacht misschien ook dat Cruise' imagoproblemen in het voordeel van mgm zouden uitpakken: wellicht was de acteur voornamelijk geïnteresseerd in United Artists omdat hij geen ander contract met een grote studio had. En misschien wilde Sloan gewoon eens iets spannends proberen om het financiële tij van de studio te keren. Niettemin had het contract wel wat beter gekund: hij had Cruise meer kunnen aansporen om wat meer commerciële, populaire films te maken: het

is algemeen bekend dat Sloan voor het eerste project had gehoopt op een nieuwe aflevering van de *Terminator*-serie.

In één opzicht was het experiment echter wel succesvol. Een van Sloans voornaamste doelen was het werven van investeerders van buitenaf en het aanknopen van betere relaties met partners die vertrouwen hadden in de waarde van Cruise' sterrenstatus. Sloan wilde de *star power* van de acteur uitbaten ten gunste van zijn studio, en daar slaagde hij ook in: dankzij Cruise haalde Sloan 500 miljoen dollar binnen aan financiering van United Artists, terwijl hij juist grote moeite had om geld binnen te slepen voor moederbedrijf mgm. Dus hoewel het experiment uiteindelijk niet zoveel opleverde voor mgm, leden Sloan en zijn studio er ook niet veel schade van. Met iets meer geluk had het experiment kunnen leiden tot een nieuw samenwerkingsmodel voor Hollywood.

Wil zo'n partnerschap tussen entertainmentbedrijven en de talenten van wie ze afhankelijk zijn goed werken, dan moeten dit soort deals de supersterren ook helpen hún doelen te verwezenlijken. Hun belangen moeten dan echt op één lijn staan, zoals Sloan het uitdrukte. Dus voor toekomstige deals is het goed om te kijken wat een ster van de A-lijst kan winnen bij een langetermijnpartnerschap met een onduidelijke opbrengst, en hoe zo'n overeenkomst kan aansluiten op zijn streven naar meer bekendheid en winst voor zijn persoonlijke merk. Met andere woorden: waarom precies ging Cruise in zee met Sloan? En met welk motief zouden topacteurs, in verschillende sectoren van de entertainmentindustrie, een samenwerkingscontract aangaan? Sommige outsiders denken dat er geen zinnig woord over zulke beslissingen te zeggen valt, maar in feite zit er een duidelijke logica achter de manier waarop slimme sterren en hun adviseurs hun persoonlijke merk hanteren – en vooral wat betreft het afwegen welke kansen ze wanneer grijpen. Het is een feit dat de beslissingen van de slimste sterren een groot probleem kunnen vormen voor entertainmentbedrijven: hoe meer ze vertrouwen op sterren van de A-lijst, hoe minder winst ze kunnen maken.

Om erachter te komen waarom en hoe dit werkt in de praktijk, kunnen we het beste kijken naar de wereld van adverteerders die gebruikmaken van de diensten van beroemdheden. Volgens sommige schattingen wordt in 10 tot 20 procent van de Amerikaanse advertenties uit de laatste jaren een product of merk aanbevolen door een beroemde *endorser*; dat is in sommige Aziatische landen tweemaal zoveel. De populairste beroemdheden

worden rijkelijk betaald voor het promoten van producten in advertenties. *Endorsements* vormen zelfs de belangrijkste bron van inkomsten voor veel gevierde acteurs en sporters.

In juli 2004, op de prille leeftijd van 17 jaar, won Maria Sjarapova als een van de jongste vrouwen uit de geschiedenis Wimbledon, het meest prestigieuze tennistoernooi ter wereld.[11] Haar overwinning ‘onverwacht’ noemen is nog een understatement: toen Sjarapova dat jaar naar Wimbledon ging, stond ze op nummer 15 van de wereldranglijst en werd ze op z’n best een onwaarschijnlijke kanshebber voor de titel genoemd. Maar wat er nadien gebeurde, is misschien nog opmerkelijker: twee jaar later was Sjarapova de best betaalde sportvrouw ter wereld, met een geschat inkomen van 25 miljoen dollar per jaar.[12] Het geheim achter haar zakelijke succes? Haar agent: Max Eisenbud, een man die er misschien niet zo goed uitziet als de sportmanager die Tom Cruise speelde in *Jerry Maguire* maar die minstens zo slim, bevlogen en gedreven is – en als geen ander weet hoe je het merk van een superster opbouwt.

‘Die dag veranderde Maria’s leven voorgoed, en het mijne ook,’ vertelde Eisenbud over de geweldige impact van haar overwinning op Wimbledon. ‘Ik moet bekennen: ik was in tranen toen ik haar zag winnen.’ Eisenbud, toentertijd pas 33 jaar oud, had Sjarapova in haar carrière begeleid sinds ze zich als 11-jarige had aangesloten bij het toonaangevende sportagentschap img (International Management Group), waar Eisenbud werkte. ‘Max is half familie, half agent,’ vertelde Sjarapova me. In de vroege stadia van Sjarapova’s carrière was Eisenbud gefocust op haar succes op de tennisbaan én op het aanknopen van goede banden met sponsors uit het bedrijfsleven; daarbij diende hij haar van advies in zakelijke beslissingen. Maar zelfs hij had in juli 2004 niet verwacht dat het winnen van een grand slam binnen de mogelijkheden lag.

‘In de halve finale kreeg ze Lindsay Davenport tegenover zich, een van de favorieten,’ herinnert Eisenbud zich, ‘en aanvankelijk maakte Davenport Sjarapova af. Ze won de eerste set met 6–2 en stond met een breakpunt vóór in de tweede, toen het begon te regenen. (…) Ik dacht dat het allemaal voorbij was, en Davenports agent begon me al troostend toe te spreken. Dan, na een uitstel van twee uur vanwege de regen, komt ze terug en wam! Ze wint met 7–6 de tweede set en klopt Davenport met 6–1 in de derde. Twee dagen later speelde ze de finale tegen Serena Williams – een sprietig

meisje tegen een superkampioene, een forse en gespierde vrouw. Ze won de eerste set met 6–1 en ik verwachtte niet dat ze het vol zou houden, maar ze deed het. Het was een ongelooflijke overwinning.'

Sjarapova behaalde haar tweede grand slam, de US Open, in 2006. ('Ditmaal was ik klaar voor de overwinning,' vertelde ze.) Inmiddels was ze niet alleen 's werelds best betaalde sportvrouw, maar stond ze qua inkomsten ook op de tiende plaats van alle sporters, zelfs boven toptennisser Roger Federer.[13] Naar schatting was haar inkomen uit medewerking met adverteerders als Nike, Motorola, Canon, Tag Heuer, Pepsi en Land Rover gestegen tot boven de 18 miljoen dollar, ondanks het feit dat ze slechts tweeënhalve week per jaar beschikbaar was voor afspraken met sponsors.[14] 'Ze wilde titels behalen, dus meer tijd konden we ons niet veroorloven,' vertelde Eisenbud me.

Sjarapova haalde deze enorme bedragen binnen zonder dat ze de indruk wekte zichzelf 'in de uitverkoop' te gooien – anders dan die andere blonde Russische tennisster Anna Kournikova, die meer bekendheid verwierf door schaars gekleed model te staan voor verschillende mannentijdschriften en affiches voor een sport-bh (met de slogan 'only the ball should bounce') dan met haar prestaties op de tennisbaan. Dat betekent overigens niet dat Sjarapova geen profijt trok van haar modellenuiterlijk. 'We hoeven er geen doekjes om te winden: ze is 1.88 meter lang, een blonde, bijzonder aantrekkelijke vrouw, en dat is een van de redenen waarom ze de aandacht trekt,' aldus Eisenbud. Toch heeft het 'team-Sjarapova' (waarin naast de tennisster en Eisenbud ook andere vertegenwoordigers van img zitten) sinds het winnen van haar eerste grand slam flink aan de weg getimmerd bij het opbouwen van haar merk en het incasseren van de beloningen voor hun inspanningen via een brede portfolio van adverteerders.

Een manier om te kijken naar de carrières van creatieve en sporttalenten, is door de lens van een 'talentlevenscyclus' die weergeeft hoe de merkwaarde van een artiest of sporter zich ontwikkelt in de loop van zijn leven. Marketeers in andere economische takken kijken bij strategische beslissingen vaak naar de 'productlevenscyclus'; de achterliggende gedachte is dat producten een vrij voorspelbare levensloop hebben, van de introductie en groei tot rijping en neergang. Marketeers weten dat ze in elk van deze stadia met andere strategische uitdagingen van doen hebben. Omdat talent een eigen reeks van stadia kent, en omdat in de

entertainmentindustrie degenen die het product máken vaak dit product wórden (of in elk geval voor een groot deel hiermee samenvallen), is het bestuderen van de talentlevenscyclus zeer nuttig.

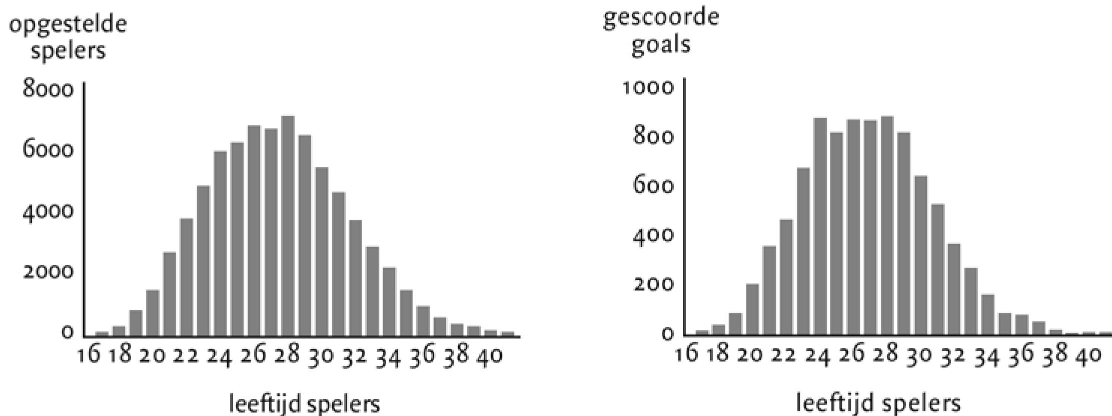
Twee eigenschappen van de talentlevenscyclus springen er direct uit: allereerst is de kans op succes – welk succes ook – laag, en ten tweede duren carrières in de entertainmentsector relatief kort. De meeste mensen die hun hoop stellen op een carrière als professionele tennisser, acteur, muzikant of wat voor entertainer ook, zullen dat doel in de verste verte niet halen. Degenen die er wel in slagen, behouden hun plaats aan of dicht bij de top een relatief korte tijd, zeker vergeleken met mensen in andere beroepen, zoals artsen, advocaten, accountants of consultants. Als we denken aan carrières in de entertainmentwereld, denken we meestal aan de grote successen, aan het handjevol sterren die hun positie kunnen handhaven, zoals Sjarapova, Cruise en Lady Gaga. Maar de meeste sporters en artiesten komen en gaan, en slechts een kleine minderheid weet zijn plaats aan de top lange tijd te behouden. Creatieve talenten moeten dus met grote uitdagingen leren omgaan, en dat geldt evenzeer voor de bestuurders in entertainmentbedrijven die met deze talenten werken.

Als we goed kijken hoe de waarde van talent in verschillende sectoren in de loop der tijd kan variëren, zien we dat het resultaat op een klokgrafiek lijkt. De curve hierin geeft weer hoe de bijdrage van het creatieve talent aan de creatieve economie geleidelijk toeneemt om daarna geleidelijk af te nemen, ongeacht of je ‘waarde’ nu ziet als de verkoopopbrengst van de opnamen van een muzikant, als het aantal mensen dat bereid is een bioscoopkaartje te kopen voor een film met een bepaalde ster, of als het geld dat een model verdient met een fotoshoot. Zoals te zien is in de volgende grafieken, zijn zulke curves overal in de entertainmentwereld te vinden. We zien ze bijvoorbeeld bij de leeftijden van voetballers die uitkomen in de Engelse Premier League-wedstrijden, of bij de leeftijden van de spelers die de goals scoorden. Maar ook als we kijken naar de leeftijden van tennisspelers in grandslamfinales of boven aan de internationale ranglijsten. En eveneens als we kijken naar de leeftijden van acteurs op het moment waarop de Hollywoodfilms waarin ze spelen worden uitgebracht, of naar de opbrengsten van die films wereldwijd.

Maar hoewel de trends in de gegeven sectoren voorspelbaar zijn, geldt dat bepaald niet voor individuele carrières. Het is verre van gemakkelijk om de waarde van een sporter of artiest te bepalen, en het is ondoenlijk om

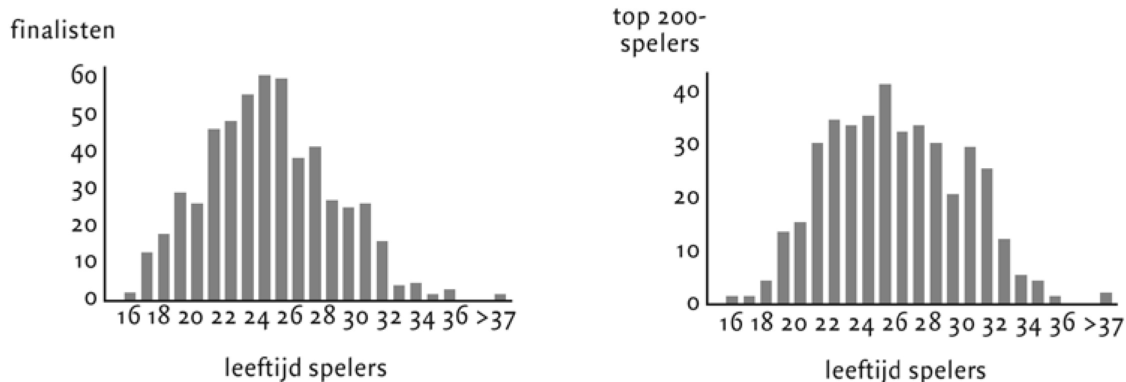
voorspellingen te doen voor de lange termijn. Dat komt ten dele doordat er altijd individuele spelers zijn die zich onttrekken aan de universele trends, zoals Ryan Giggs van Manchester United (die op zijn 40ste nog steeds in topvorm was), Maria Sjarapova (die op zeer jonge leeftijd haar eerste grand slam won) of Meryl Streep en George Clooney (die ook op rijpere leeftijd *star power* hebben). Maar afgezien van enkele uitzonderingen die de regel bevestigen, zijn er nog belangrijkere redenen waarom het zo moeilijk is de waarde van een sporter of artiest te bepalen.

Levenscyclus voetballers Engelse Premier League



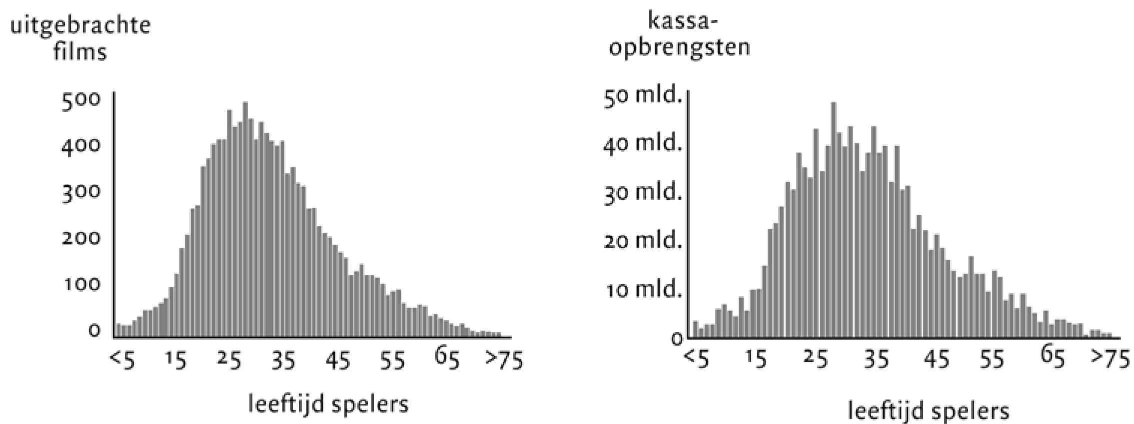
De grafiek links toont de leeftijden van alle uitkomende spelers in de Engelse Premier League-wedstrijden gedurende de tien seizoenen van 2001–2002 tot en met 2010–2011; de grafiek rechts toont de leeftijden van de spelers die goals scoorden tijdens deze wedstrijden.[31]

Levenscyclus professionele tennissers



De grafiek links toont de leeftijden van alle finalisten in de vier heren- en dames-grandslams (de Australian Open, Roland Garros, de US Open en Wimbledon) van 1980 tot 2012. De grafiek rechts toont de leeftijden van alle spelers in de top 200-ranglijst van de atp (heren) en de wta (dames) per september 2012.[32]

Levenscyclus Hollywoodfilmsterren



De grafiek links toont hoe oud de acteurs waren toen de ruim 1300 films waarin ze speelden werden uitgebracht. De grafiek rechts toont het totaal aan wereldwijde kassa-opbrengsten (is miljarden dollars) van de films waarin ze speelden, eveneens opgesplitst per levensjaar. De gegevens zijn gebaseerd op een steekproef van 675 filmacteurs die vermeld staan op boxofficemojo.com, een website met Hollywoodgegevens. De gegevens werden in juni 2012 verzameld.[33]

Een bepalende factor is bijvoorbeeld dat degenen die al op jonge leeftijd succesvol zijn, vaak een gunstige uitgangspositie hebben voor volgende successen, iets wat economen ‘padafhankelijkheid’ of ‘positieve terugkoppeling’ noemen.[15] Neem een casting-director die filmacteurs moet kiezen. Als honderden onbekende acteurs auditie willen doen voor een kleine rol, is er weinig dat houvast biedt bij het bepalen van de keus. Maar als een bepaalde acteur al een of twee keer gekozen werd en aan de verwachtingen voldeed, zijn er goede redenen om die acteur een volgende keer opnieuw te kiezen. Zo kan een beslissing die mogelijk gebaseerd was op een klein voordeel van de uitverkorene in vergelijking met andere acteurs – áls er al een voordeel was – leiden tot een lucratieve carrière, terwijl voor de honderden andere kandidaten slechts weinig kansen opdoemen.

Zelfs in de sportwereld kunnen schijnbaar onbeduidende gebeurtenissen een enorme impact op de latere carrière hebben. Sjarapova zou misschien nooit de kans hebben gekregen de top te bereiken als haar ouders na de kernramp van Tsjernobyl in 1986 niet waren uitgeweken naar West-Siberië – waar Maria geboren werd – en vervolgens naar Sotsji aan de Zwarte Zee, waar ze meer gelegenheid had om te tennissen. En als zij en haar vader niet het geluk hadden gehad dat ze meededen aan een tennisclinic in Moskou precies op het moment dat de legendarische tennisster Martina Navratilova daar was, dan zou Navratilova de 6-jarige Maria niet hebben opgemerkt op de tennisbaan en haar vader, Joeri Sjarapov, niet hebben overreed haar talent verder te laten ontwikkelen. Sjarapov zou dan minder reden hebben

gezien om op zoek te gaan naar de beste sportcoaches voor zijn dochter, aan de beroemde img Bollettieri Academy in Florida.

Hetzelfde geldt voor degenen die achter de schermen werken. Toen Eisenbud in 1999 bij img ging werken, werd hij voor zijn opleiding naar de Bollettieri Academy gestuurd. Als hij daar niet de jonge Maria Sjarapova had ontmoet – 'Ik zag direct dat ze bijzonder was,' vertelde hij over hun eerste ontmoeting – zou hij zich misschien nooit hebben kunnen ontwikkelen tot een topagent. Als hij zich wat later bij img had aangesloten, zou een andere agent al contact hebben gelegd met het meisje dat Wimbledon zou winnen. En ter vergelijking: Tom Cruise was een van de eersten die Paula Wagner als agent kozen; later zou Wagner ook de carrières van de acteurs Demi Moore, Val Kilmer en Kevin Bacon begeleiden, en die van filmmaker Oliver Stone. Het is onmogelijk te zeggen of Cruise en Wagner een even roemrijke carrière zouden hebben doorlopen als ze elkaar niet waren tegengekomen.

Daarmee wil ik niet beweren dat supersterren en hun agenten en managers hun succes niet verdienen, of dat het ze na een paar gelukstreffers allemaal is komen aanwaaien. Eisenbud en Wagner zijn uiterst competente agenten, Sjarapova en Cruise staan bekend om hun toewijding, doorzettingsvermogen en opmerkelijk consistente prestaties. Sjarapova won nog een derde en vierde grand slam en werd daarmee de tiende vrouw die erin slaagde een *career slam* te maken; ze behoort tot de topverdieners van prijzengeld in het damestennis. En Cruise heeft geschitterd in méér films met minstens 100 miljoen dollar aan kassaopbrengsten dan al zijn collega's.[16] Ik wil alleen aantonen dat zelfs de grootste supersterren een dosis geluk nodig hebben, bij voorkeur aan het begin van hun carrière. En het punt is dat de objectieve kwaliteit van een artiest of sporter – hoe die ook gemeten wordt – vaak geen goede voorspeller is van succes.

Echt talent is zonder twijfel van grote waarde, maar voor creatieve talenten ligt er slechts een dunne scheidslijn tussen het bereiken van de supersterrenstatus en onbekend blijven. Zo kan het in de voetbalwereld alle verschil voor je latere carrière maken als je geselecteerd wordt voor de jeugdacademie van Boca Juniors. De muziekwereld kent legio verhalen over sterren die (bijna) gedumpt werden door hun platenlabel: Alicia Keys, 50 Cent en Katy Perry zijn slechts enkele van de vele muzikanten die dit aan den lijve ervoeren. Lady Gaga, met al haar talent, is een ander voorbeeld: drie maanden na het tekenen van haar contract met topproducent

L.A. Reid van Def Jam Records werd ze gedumpt, maar uiteindelijk vond ze haar bestemming bij Streamline Records van Vincent Herbert. Het blijft gissen hoeveel potentiële supersterren nooit aan de bak zijn gekomen omdat ze gewoon geen geluk hadden, of geen tweede kans kregen.

Een andere complicerende factor bij het bepalen van de waarde van een artiest: als een product gemaakt wordt door een team, is het vaak moeilijk vast te stellen wat ieder individueel heeft bijgedragen. Dat heeft te maken met het zogenaamde O-ringprincipe, vernoemd naar de rubberen ringen waarvan er één door een defect in 1986 tot de ontploffing van de spaceshuttle *Challenger* leidde. Volgens deze theorie, voor het eerst gebruikt door de econoom Richard Caves in de context van creatieve industrieën, is het voor de kwaliteit van een entertainmentproduct noodzakelijk dat alle input – van alle medewerkers – een bepaald niveau heeft.[17] Denk bijvoorbeeld aan een orkest: als een van de musici vals speelt, wordt de prestatie van het hele ensemble volledig verstoord. Of denk aan een film: zoals veel insiders uit de filmindustrie zullen getuigen, kan het gebeuren dat twee acteurs die ieder op zich uitstekend spelen, niet kunnen samenspelen omdat het niet klikt tussen hen. Dat betekent dat iemands bijdrage aan een teamproduct, of het nu een muziekstuk of een film of een voetbalwedstrijd is, staat of valt met de prestaties van de andere mensen die hieraan meewerken.

Eigenlijk is het ondoenlijk de oorzaak van het slagen of floppen van een entertainmentproduct te bepalen. Als een populaire acteur de hoofdrol speelt in een film die een recordopbrengst haalt, betekent dat nog niet dat die acteur de enorme kaartverkoop heeft veróórzaakt. (Maar het is wel verleidelijk om tot die conclusie te komen, als we zien dat bijvoorbeeld de wereldwijde kassaopbrengsten van *The Bourne Legacy*, de eerste Bourne-film met Jeremy Renner als ster, meer dan 150 miljoen lager waren dan de inkomsten uit *The Bourne Ultimatum*, de laatste Bourne-film met de oorspronkelijke ster, Matt Damon.) En zo kunnen ook de kansen van een voetbalteam keren nadat een bepaalde voetballer tijdens de wedstrijd is ingevallen, zonder dat dit betekent dat de nieuwe speler deze ommekeer heeft veróórzaakt. Omdat entertainmentproducten zoals films en voetbalwedstrijden eenmalige producten zijn die je niet kunt opsplitsen en opnieuw samenstellen, mogen we andere verklaringen niet buiten beschouwing laten.

Een laatste complicerende factor is dat er verschillende redenen zijn waarom entertainers kunnen uitgroeien tot supersterren. Zoals we aan Maria Sjarapova's carrière zien, heeft een ster vele facetten nodig om te kunnen stralen. In de periode dat Sjarapova hoog op de lijst met topverdieners kwam te staan, waren er andere vrouwelijke tennissterren die op sportief gebied een betere staat van dienst hadden, dus er moeten ook andere factoren een rol hebben gespeeld in haar zegetocht. Haar uiterlijk, haar wil om te winnen, het zorgvuldige management van haar merk door Eisenbud: dat zijn allemaal factoren die ook meespeelden. Hetzelfde zien we in Tom Cruise' carrière: hij heeft nooit een Oscar gewonnen, en volgens critici was hij ook helemaal niet een van de beste acteurs; toch was hij meer dan twee decennia lang een van de grootste publiekstrekkers van de filmindustrie. Recentelijk oogstte Jennifer Lawrence lof voor haar acteertalent (met prijzen als de Academy Award voor *Silver Linings Playbook*), maar ze werd ook hogelijk geprezen voor haar ontroerende speech bij de Oscar-uitreiking (voorafgegaan door een spectaculaire val op weg naar het podium) en haar innemende achter-de-schermen-interviews, die beide veel deden voor haar sterrenstatus.

Maar al is het haast onmogelijk de waarde van een artiest of sporter vast te stellen en te voorspellen, de meeste sterren doen er alles aan om hun positie op de ranglijst te bepalen, zodat ze hun carrière beter kunnen managen. En hoe beter ze hun relatieve waarde aanvoelen, hoe beter sterren kunnen omgaan met de steeds terugkerende afwegingen. In managementtaal: wanneer moet je waarde creëren en wanneer moet je deze waarde verzilveren? Dit dilemma openbaart zich bijvoorbeeld bij sponsorkeuzes: dankzij advertenties kan een ster zijn merk opbouwen (waarde creëren), profijt van dat merk trekken (waarde verzilveren) of allebei. Omdat sterren slechts een klein deel van hun tijd kunnen besteden aan afspraken met sponsors, is het vaak moeilijk hierin de juiste keuzes te maken.

Bekijk het maar eens vanuit het perspectief van een succesvolle filmster die moet kiezen uit een aantal rollen. Sommige rollen helpen hem in zijn verdere beroepsontwikkeling, versterken zijn merk als serieuze acteur of voorkómen dat hij steeds weer als hetzelfde type in een bepaald genre wordt gecast (waarde creëren). Andere rollen zijn misschien minder uitdagend, maar door te spelen in een publieksfilm krijgt hij mogelijk meer inkomsten en positioneert hij zich als een populaire ster (waarde

verzilveren). Hoe deze acteur zijn afweging maakt, heeft ook te maken met het stadium in zijn talentlevenscyclus. Staat hij nog aan het begin van zijn carrière, dan kan hij kiezen voor films waarmee hij zijn merk opbouwt. Bevindt hij zich in een later en rijper stadium van zijn carrière, dan wil hij wellicht rollen aannemen waarmee hij zijn opgebouwde merk te gelde kan maken. Dat is tenminste de manier waarop een productmanager beslissingen zou nemen in de loop van de levenscyclus van een product.

We kunnen veel leren van de voorbeeldige manier waarop het team-Sjarapova is omgegaan met de talentlevenscyclus van de tennisster. In het begin gaven Sjarapova en haar adviseurs de voorkeur aan adverteerders die haar hielpen haar merk op te bouwen. Eisenbud was zich er goed van bewust dat Sjarapova's eerste zakelijke betrekkingen na haar overwinning op Wimbledon veel impact zouden hebben op hoe haar merk zou worden gezien – en dus op toekomstige aanbiedingen. 'Ik vond het belangrijk om direct een deal te sluiten met een groot en degelijk bedrijf,' vertelde hij me. Dus kort na Wimbledon sloten Eisenbud en zijn team een contract met Motorola. 'Dat zette de toon,' aldus Eisenbud. 'Daarna volgden Canon en Tag Heuer: alles viel op z'n plek.'

De kans die Motorola bood – en die leidde tot een meerjarige, wereldwijde deal – leek een geschenk uit de hemel. Direct na haar overwinning op Wimbledon, waarvan miljoenen televisiekijkers op alle continenten getuige waren geweest, had Sjarapova vergeefs geprobeerd haar moeder te bellen met een merkloze mobiele telefoon. Het toeval wilde dat Motorola juist een nieuwe telefoon wilde uitbrengen, de Razr, en het hoofd marketing was op zoek naar een beroemdheid om de telefoon te promoten. Een onweerstaanbare *endorsement*-deal – maar Eisenbud had inmiddels tientallen andere aanbiedingen die minder lucratief waren, afgeslagen. Hij wilde dat zijn speelster zich contractueel verbond aan bedrijven met de kwaliteiten die het team-Sjarapova wilde benadrukken: 'cool, hip en een kampioen', zoals Eisenbud het omschreef.

Bij het afwegen van aanbiedingen vond Eisenbud de timing van de deal ook belangrijk. Hij gaf de voorkeur aan deals met een looptijd die perfect in Sjarapova's carrière paste. 'Het belangrijkste van deze deals is niet hoeveel ze opleveren, maar tot wanneer ze lopen,' vertelde Eisenbud. Gedurende de maanden na Sjarapova's overwinning op Wimbledon ging hij op zoek naar deals met een korte looptijd, met het oog op de toekomst: naar verwachting zou Sjarapova weldra in een positie zijn om de hoogste vergoedingen te

vragen. Uiteindelijk tekende ze een lucratieve overeenkomst van een jaar, uitsluitend op de Japanse markt gericht, met Pepsi en Honda. (Opmerkelijk, die laatste, want ze had haar rijbewijs nog niet gehaald.). Pas later verlegde team-Sjarapova de focus naar aanbieders die haar in staat stelden de waarde van haar zorgvuldig opgebouwde merk te verzilveren. Haar deals met Colgate-Palmolive, Samantha Thavasa, Land Rover en andere merken voegden waarde toe aan Sjarapova's eigen merk, maar stelden haar ook in staat haar succes te gelde te maken.

Artiesten bij allerlei soorten entertainmentbedrijven moeten goed overwegen of projecten aansluiten op hun korte- en langetermijndoelen. De acteur Will Smith staat erom bekend dat hij zijn filmrollen met zorg kiest.[18] Nadat hij halverwege de jaren 90 was overgestapt van zijn televisieserie *The Fresh Prince of Bel-Air* naar de filmwereld (zo'n overstap was in die tijd minder gebruikelijk dan tegenwoordig) namen Smith en zijn agent eerder filmwerk onder de loep en besloten ze te kiezen voor films met special effects, romantiek en buitenaardse wezens, waarin Smith vermoedelijk het meeste succes zou oogsten. En hij zorgde ervoor dat hij gerespecteerde en gevestigde filmsterren als tegenspelers kreeg, zoals Bill Pullman en Jeff Goldblum in *Independence Day*, Tommy Lee Jones in *Men In Black* en Gene Hackman in *Enemy of the State*, waardoor hij zijn merk als serieuze acteur opbouwde en tegelijk een reeks hits scoorde.

Uiteraard is het managen van mensen als merken heel wat anders dan het managen van 'gewone' producten. Artiesten en sporters kunnen in elk stadium van hun carrière een kans om geld te incasseren laten lopen omdat ze zichzelf wel willen 'verkopen' maar niet 'in de uitverkoop gooien'. Ze moeten tenslotte verder leven met het persoonlijke merk dat gevormd wordt door hun keuzes. Sjarapova heeft bijvoorbeeld altijd geweigerd een huidlotion tegen puistjes te promoten, al had ze hiermee met een paar dagen werk miljoenen kunnen binnenharken.

Agenten (en in sectoren als de muziekindustrie: managers) spelen vaak een doorslaggevende rol in dit proces. Als de artiesten en spelers 'producten' of 'merken' zijn, dan zijn hun agenten de 'productmanagers' of 'merkbehoeders'. De meeste supersterren schakelen de hulp van agenten of andere tussenpersonen in voor het sluiten van deals met de bedrijven die van hun diensten gebruik willen maken, en voor het managen van andere zakelijke aangelegenheden.

img, Sjarapova's agentschap, is een grote speler in de entertainmentwereld. De firma vertegenwoordigt honderden sporters, artiesten, schrijvers en modellen, maar is ook actief op het gebied van uitzendrechten, evenementen en culturele instellingen. De agenten van img worden op hun beurt ondersteund door een wereldwijd opererend team van tientallen *executives* die img vertegenwoordigen in zijn contacten met cliënten uit het bedrijfsleven. 'Onze vertegenwoordigers ondersteunen onze agenten bij het genereren van inkomsten en het opbouwen van de merken van onze cliënten door connecties met multinationals,' legde een bestuurder van img me uit. 'Wij weten precies wie de beslissingen neemt: het hoofd van de afdeling marketing, of het hoofd van de afdeling sponsoring, of iemand anders die beroemdheden zoekt om producten te promoten. We streven ernaar onze relaties voortdurend te verbeteren. Bij een goed agentschap gaat het erom welke mensen je kent (…) en dat je weet wat voor hen van belang is.' Hoewel gegevens over vergoedingen aan agenten en vertegenwoordigers in de entertainmentindustrie angstvallig geheimgehouden worden, gaat men ervan uit dat agentschappen als img van hun sporters vermoedelijk zo'n 10 procent van het prijzengeld ontvangen en 20 procent van hun advertentie-inkomsten.[19] Net als de sterren die ze vertegenwoordigen, zoeken agenten dus altijd het juiste evenwicht tussen het creëren en het verzilveren van *endorsement*-waarde.

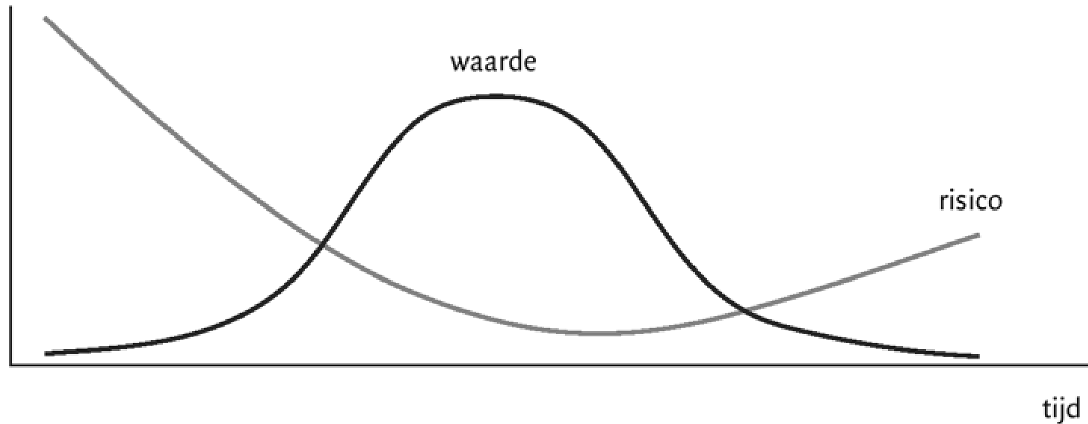
Er is bewijs te over dat beroemdheden die producten van bedrijven aanprijzen deze firma's veel geld opleveren, net zoals filmsterren die een groot publiek trekken hogere recettes voor filmstudio's opleveren. Mijn eigen studie van honderden *endorsements* door sporters toont aan dat de verkoop van merken in diverse categorieën consumentenproducten gedurende de zes maanden na het aangaan van het contract gemiddeld 4 procent steeg, zelfs als je rekening houdt met extra uitgaven aan advertenties en andere factoren die de verkoop gunstig kunnen beïnvloeden (4 procent lijkt misschien niet veel, maar zo'n stijging kan zich vertalen in tientallen miljoenen dollars voor een tamelijk succesvol consumentenmerk).[20] Verschillende merken die ik bestudeerde zagen hun verkoopcijfers met meer dan 20 procent toenemen dankzij connecties met een beroemde *endorser*. En omdat het spillover-effect naar andere merken in dezelfde categorie beperkt was, lijkt het erop dat de *endorsements* merken helpen om voordeel te behalen op de concurrentie. Blijkens mijn studie kunnen Δ*216*

zelfs de waarde van een merk op de aandelenmarkt verhogen: op de dag dat een *endorsement*-deal werd aangekondigd, steeg de aandeelwaarde van het bedrijf in kwestie met gemiddeld bijna een kwart procent. Inzetten op supersterren werkt: opvallend is dat met name sportsterren die veel overwinningen behalen zeer effectieve *endorsers* zijn. Uit mijn studie blijkt zelfs dat elke grote overwinning van een sporter de verkoop en de aandeelwaarde van de firma die hij of zij steunt, kan verhogen.

Zo bezien is het alleen maar logisch dat supersterren in de positie zijn om steeds hogere vergoedingen te vragen, en gesteund door hun agenten hebben ze de neiging steeds meer geld te eisen. Dat geldt in het bijzonder voor sterren in gevorderde stadia van hun carrière, die meer geld vergaard hebben en zich dus kunnen veroorloven meer risico te nemen. Degenen die investeren in talent, of het nu gaat om casting-directors, talentscouts of marketeers op zoek naar *endorsers* voor hun merk, doen er goed aan zich bewust te zijn van deze dynamiek en aan te sturen op deals die bij hun eigen bedrijfsdoelen passen. Dat geldt voor allerlei sectoren, maar bovenal in de entertainmentwereld. Juist omdat de kansen op succes zo klein zijn, de talentlevenscycli zo kort en de potentiële beloningen voor supersterren zo hoog, staan degenen die investeren in artiesten onder enorme druk om de juiste beslissingen te nemen.

Bedrijven die creatief talent inhuren, doen er goed aan de waarde én het risico van elke transactie te overwegen. Waar de waarde van talent – en dientengevolge de vergoeding die het talent opeist – eerst toeneemt en dan weer afneemt, is er bij de risico’s die aan de transacties verbonden zijn een omgekeerde tendens, zoals te zien is in de grafiek hierna. Naarmate een creatieve werker vordert in zijn levenscyclus, neemt het risico dat verbonden is aan overeenkomsten met deze werker eerst af en later toe. Neem bijvoorbeeld de voetbalwereld: als een speler nog jong is, is het moeilijk te voorspellen of hij tot een ster zal uitgroeien. Maar als in de loop der jaren zijn potentieel blijkt, is het voor een club minder risicovol hem aan te trekken. Wanneer de speler ouder wordt en de kans op blessures toeneemt, stijgt het risico om hem te kopen.

De talentlevenscyclus



Of entertainmentbedrijven erin slagen met succes uit de onderhandelingen te komen, hangt voor een groot deel af van het stadium in de talentlevenscyclus. Veelzeggend is bijvoorbeeld dat toen nbc-bestuurders van *Saturday Night Live* aankomende acteurs striktere contracten voorlegden, alle acteurs op één na de overeenkomst tekenden. Ze konden de lokroep van de legendarische show niet weerstaan, ook al raadden hun agenten en managers de deal af. Een van deze managers vertelde Peter Bogdanovich: ‘Je verstoort hun droom. Op het moment dat je zegt: “Je kunt auditie doen voor snl”, horen ze verder niets meer (…) Ik herhaalde steeds hetzelfde: “Dit schept een precedent, je kunt je niet zo laten misbruiken.” Er is niets van die lui terechtgekomen. Ze vangen nu geen cent meer.’[21]

Succesvolle acteurs krijgen gaandeweg meer grip op hun carrière. Bekend is het voorbeeld van de hitserie *Friends*: de leden van de cast wachtten tot het einde van hun zevenjaarscontract in 2000 voordat ze de onderhandelingen ingingen over een nieuwe deal, waarna de zes voornaamste acteurs hun inkomen omhoog brachten van een laag zescijferig bedrag naar zo’n 750.000 dollar per aflevering. Hun besluit om samen de onderhandelingen in te gaan, hielp hen het onderste uit de kan te halen – toentertijd een waanzinnig hoog bedrag. ‘Ze zeiden: “Jullie moeten ons allemaal hetzelfde betalen, en het is wij allemaal of geen van ons”,’ vertelde Garth Ancier, die zich namens nbc met de onderhandelingen bezighield.

In de muziekindustrie stemt Live Nation, een gigant in concertorganisatie, de contracten af op het stadium in de carrière van de artiesten. Traditioneel ‘[betaalt] een organisatie de artiest om te spelen op

een of meer locaties, waarbij de artiest een team [inschakelt] voor de tourproductie; de artiest is dus degene die de trucks en de bussen, de crew, de ondersteunende muzikanten en de dansers inhuurt, en hij betaalt de hotels en de reiskosten,' legde Arthur Fogel uit, ceo van de afdeling wereldtours bij Live Nation. Dit is nog steeds de norm: bij de meeste contracten ligt het risico vooral bij de artiest. Maar muzikanten die hebben bewezen dat ze arena's wereldwijd kunnen vullen, krijgen bij Live Nation tegenwoordig vaak een 'nettodeal' aangeboden: de artiesten krijgen een percentage van de netto-inkomsten, en het organisatiebedrijf neemt alle kosten op zich. Dat is een heel verstandige zet van Live Nation, want hiermee bieden ze een waardevolle service aan gevestigde artiesten – die op zichzelf al minder risico's meebrengen – en delen ze in hun hoge inkomsten. Zelfs Lady Gaga moest laten zien dat ze tijdens de eerste 25 optredens van haar *Monster Ball*-tour volle zalen trok voordat ze in aanmerking kwam voor een nettodeal. En omdat Lady Gaga in deze nettodeal ruim 200 miljoen dollar meer aan inkomsten behaalde tijdens haar *Monster Ball*-tour, een van de meest lucratieve concertseries van de afgelopen jaren, kijkt men bij Live Nation met genoegen terug op deze deal.

Inspelen op de eisen van artiesten en inschatten waarmee ze genoegen zullen nemen in elk stadium van hun carrière, is behoorlijk moeilijk voor bestuurders in de entertainmentindustrie. De best onderbouwde plannen kunnen totaal anders lopen als een product plotseling een hit wordt en de betrokken ster meer eisen gaat stellen. 'Maar al te vaak proberen Hollywoodsterren halverwege de looptijd van hun contracten de onderhandelingen te heropenen,' vertelde Ancier. Zoals de volwassen acteurs van abc's *Modern Family* in 2012: ze klaagden producent Twentieth Century Fox aan om te proberen hun inkomsten te verhogen, al hadden ze allemaal meerjarige contracten.[22] Bovendien was hun al een substantiële salarisverhoging aangeboden, waarmee ze honderdduizenden dollars per aflevering verdienden. Soms proberen zelfs matig succesvolle artiesten hun salaris te verhogen terwijl hun contract nog loopt. Zoals Ancier me vertelde: 'Een manager van een van de meisjes in *7th Heaven* [een succesvolle televisieshow uit de jaren 90] belde me een keer met de boodschap: "Je breekt het hart van dit meisje als je haar maar 70.000 dollar per aflevering betaalt." Dat kind was 7 jaar! Kom op zeg, wie verzint er zoiets?'

In toenemende mate zien we dat supersterren in elke entertainmentsector streven naar vernieuwende contractvormen. De overeenkomsten die ze vandaag de dag wensen, leveren hun een deel van de inkomsten op of een aandeel in het bedrijf waarvoor ze werken. Een van de artiesten die buitengewoon creatief is in het verkennen van de grenzen in deze talentcompensatiemodellen – en de conventies van talentvertegenwoordiging in het algemeen – is de nu al legendarische basketbalster met de bijnaam King James.

Nog voordat hij zijn middelbare school had afgemaakt, was LeBron James meer dan 90 miljoen dollar waard dankzij een sponsordeal met Nike.[23] James is een van de grootste sterren uit de geschiedenis van de National Basketball Association (nba). Deze ongelooflijk getalenteerde basketballer met de positie van *small-forward*, geboren in Akron, Ohio, was Rookie of the Year in 2004, won een gouden medaille met Team usa tijdens de Olympische Zomerspelen van 2008 en 2012 en leidde zowel de Cleveland Cavaliers als de Miami Heat naar de nba Finals: met de Heat won hij het nba-kampioenschap in 2012 en 2013.

Door zijn contract met Nike – volgens ingewijden het lucratiefste eerste contract ooit tussen een sportschoenenfabrikant en een sporter – werd James van de ene dag op de andere een van Amerika's best betaalde sporters en kon hij zich veroorloven te experimenteren met een nieuw businessmodel. Weinig sporters hebben hun kansen zo goed benut. In 2005, tegen het einde van zijn tweede jaar bij de nba, ontsloeg de toen 20 jaar oude James zijn agent Aaron Goodwin, die verschillende beroepsbasketballers vertegenwoordigde. Tot verbazing van veel insiders in de sportindustrie ging James niet op zoek naar een andere agent. In plaats daarvan begon hij een eigen bedrijfje voor alle aspecten van zijn zakelijke ondernemingen en marketingactiviteiten. Aan het hoofd zette hij zijn jeugdvriend Maverick Carter, toen 23 jaar oud, geholpen door twee andere vrienden, Randy Mims en Richard Paul. Ze noemden de zaak lrmr: L voor LeBron, R voor Randy, M voor Maverick en R voor Richard.

Carter had James ontmoet op diens achtste verjaarspartijtje. Hij coachte later James' *summerleague*-team en werkte voor Nike toen James een echte ster werd – toen 'LeBron uitgroeide tot LeBron', zoals Carter het tegen me zei.[24] In 2005 was James eraan toe zijn eigen zaken te regelen, of zoals hij het zelf noemde: 'mijn eigen zaak te zijn.' Carter was het met hem eens: 'Ik

vond altijd al dat hij meer het heft in handen moest nemen (…) En LeBron is een echte ondernemer. Hij is er geknipt voor.’ Carter zag enorme mogelijkheden: ‘David Beckham is grootser dan wat hij op het voetbalveld laat zien. Jay-Z is grootser dan Rihanna door wat hij doet, ook al zijn er van Rihanna’s laatste album meer exemplaren verkocht. Toen Anna Wintour, hoofd van [modetijdschrift] *Vogue* belde en zei dat ze LeBron op de cover wilden, wist ik dat hij ook dat stadium had bereikt. Hij is grootser dan wat hij doet.’

Het kostte de vier vrienden anderhalf jaar om lrmr op de rails te krijgen en een team van experts te verzamelen: een tekstschrijver, een accountant, een agent voor contractonderhandelingen, een PR-functionaris en een advocaat. Met het miljardenmerk van basketballegende Michael Jordan voor ogen stelde het viertal van lrmr zich tot taak een nieuw model van sportmarketing te ontwikkelen – ‘een nieuw financieel model voor de 21ste-eeuwse sporter’, aldus het tijdschrift *Fortune*.[25] LeBron vroeg niet gewoon een vergoeding voor het promoten van producten, maar wilde een aandeel in de bedrijven waarmee hij werkte. Over de vergelijking tussen lrmr en een agentschap als img verklaarde Carter: ‘Het oude model is de benadering van de verkoper. Zij zouden LeBron verkopen net zoals ze matrassen verkopen! Ze zeggen iets als “We hebben zes plekken voor *endorsement*-deals – als je er een wilt, moet je er snel bij zijn.” Maar consumenten doorzien dit allemaal. Ze weten dat het niet echt is. Het moet dus draaien om de persoon achter het merk. Iets verkopen is gewoon een transactie. Wij willen een partnerschap.’

Zo’n kans deed zich eind 2008 voor. James had inmiddels al verschillende lucratieve *endorsement*-deals getekend, maar was nog geen overeenkomst aangegaan met een bedrijf uit de videogamemarkt. lrmr kreeg drie onverwachte *endorsement*-aanbiedingen: van Electronic Arts (EA), een sterke speler op het gebied van de ontwikkeling, uitgave en distributie van videogames; van 2K Games, een dochteronderneming van Take-Two Interactive; en van Microsoft, die de Xbox 360 gameconsole en Xbox Live gaming service op de markt bracht.

EA hoopte James ertoe te bewegen de coveratleet te worden voor de nieuwe versie van hun prestigieuze basketbalserie, nba Live. EA bood James een tweejarig contract met een vergoeding van 400.000 dollar in het eerste jaar plus 300.000 in het tweede jaar. EA verwachtte daarvoor dat James zich twee dagen beschikbaar zou stellen voor opnamen van

advertenties en om samen te werken aan de productie van allerlei ander promotiemateriaal; ook zou James medewerking moeten verlenen aan twee mediaoptredens voor de promotie van het spel.

2K Games wilde graag dat James hun speciale sporter voor nba 2K zou worden, de populairste basketbalvideogame. Het bedrijf bood een tweejarig contract met een vergoeding van 300.000 dollar in het eerste jaar en 350.000 dollar in het tweede jaar, plus bonussen als specifieke verkoopdoelen werden behaald. (Als er bijvoorbeeld meer dan 2 miljoen exemplaren van het spel werden verkocht in het eerste jaar, zou James 500.000 dollar krijgen; werden er meer dan 2,5 miljoen verkocht, dan kreeg hij nog eens 250.000 dollar erbij; en werden er meer dan 3 miljoen verkocht, dan kreeg hij 750.000 dollar extra.) 2K Games vroeg James daarvoor drie dagen deel te nemen aan productie- en advertentieactivititeiten.

De derde potentiële partner, Microsoft, wilde een downloadbaar Xbox Live spel rond James uitbrengen. Het bedrijf beloofde hem een voorschot van 250.000 dollar naast een aandeel in de inkomsten, dat voor James kon oplopen tot een vijfde van het totaal. Om precies te zijn: bij minder dan 1,5 miljoen dollar inkomsten zou James 10 procent krijgen; bij 1,5 tot 3 miljoen inkomsten was 12,5 procent voor hem, en bij meer dan 3 miljoen inkomsten zou hij 20 procent ontvangen. Microsoft vertelde James' team dat ze geraadpleegd zouden worden bij de ontwikkeling van het spel en mee mochten beslissen wanneer en hoe het spel werd uitgebracht.

Hoe moeten we James' marketingaanpak en de aanbiedingen die hij kreeg beoordelen? We kunnen in ieder geval wel zeggen dat James' zakelijke ondernemingen beter uitpakten dan zijn veelbesproken besluit, in 2010, om de Cavaliers te verruilen voor de Heat – al heeft hij met zijn besluit om zijn agent te ontslaan en zijn eigen marketingbedrijf te beginnen juist veel kritiek geoogst. Toch zette hij hiermee de toon voor andere 'zelfstandige starters'. Zo begon quarterback Tim Tebow ruim voordat hij bij de New York Jets terechtkwam en vervolgens werd opgepikt door de New England Patriots, op het hoogtepunt van de 'Tebowmania' in 2010, voor zichzelf met de marketingfirma XV Enterprises, geleid door zijn oudere broer Robby Tebow en familievriend Angel Gonzalez.[26] Deze en andere 'doe-het-zelf'-ondernemingen hebben sommige insiders uit de sportindustrie doen twijfelen aan het traditionele agentschapsmodel.

Als sterren voor zichzelf beginnen, besparen ze zich het hoge honorarium van agenten en blijft er voor henzelf meer over van de waarde die ze denken te creëren. Toen Robby Tebow aan het hoofd van de onderneming werd geplaatst, zei hij: ‘We spraken met de vijftien belangrijkste agentschappen ter wereld en kregen het hele circus te zien (…) Ze waren allemaal gewichtig en chic en droegen een driedelig kostuum. Sommigen waren echt heel goed in hun werk. Maar wat we opmerkten: de dingen die ze zeiden voor [Tebow] te gaan doen, waren dingen die we zelf ook al hadden bedacht. En als het op onderhandelen aankomt, kunnen wij dat net zo goed als zij. Om daar 20 procent op te besparen, vonden wij helemaal niet zo erg.’[27] Maar voorstanders van het traditionele vertegenwoordigingsmodel kunnen daartegen inbrengen dat een agentschap als img de te verdelen taart aanzienlijk groter maakt door kansen aan te dragen waarvan de ster en zijn familie en vrienden geen weet hebben, of die ze zelf niet kunnen verzilveren. Voor beide invalshoeken zijn goede argumenten aan te dragen.

Een andere reden om een eigen bedrijf te beginnen – en mogelijk een reden die sterk voor James gold – is dat sterren hierdoor meer controle krijgen. Ze zijn vrijer en flexibeler, zodat ze de kansen die ze het meest waarderen kunnen aangrijpen. Meer controle geeft ook meer mogelijkheden voor vernieuwende compensatiemodellen, waartoe agenten en verkopers in traditionele, grote agentschappen misschien minder geneigd zijn. In sommige situaties kunnen sterren ook kiezen voor overeenkomsten die geen geld opleveren. James noemde als argument dat hij zijn vrienden de kans wilde geven een goed beroep uit te oefenen en iets terug wilde doen voor de gemeenschap waarin hij was opdegroeid.

Meer controle – dat punt herinnert ons aan de deal tussen Tom Cruise en mgm. Misschien werd Cruise gemotiveerd door de forse inkomsten die hij als aandeelhouder van United Artists kon verwachten, maar ik acht het waarschijnlijker dat hem de vrijheid om zelf projecten te kiezen aantrok in deze deal. De meeste acteurs bevinden zich in de situatie dat ze hun talenten aan een studio ‘verkopen’ en het idee om zelf eens de ‘inkoper’ te zijn, geeft een krachtig gevoel. ‘Acteurs zijn altijd overgeleverd aan de grillen van de markt: wie is het mooist, wie speelt het best, wie is nieuw en hot,’ vertelde Alan Horn me. ‘Elke acteur, hoe beroemd ook, krijgt weleens te horen: “Weet je, we snappen dat je dit graag wilt doen, maar we vinden die-en-die toch geschikter voor deze rol dan jou.” Elke filmster is weleens

gepasseerd voor een film.’ Het zal Cruise plezier hebben gedaan om ook eens zelf castingbeslissingen te kunnen nemen in plaats van afhankelijk te zijn van andermans beslissingen, vooral als we bedenken dat zijn sterrenstatus op dat moment aan het tanen was en dat er talloze acteurs klaarstonden om hem van de troon stoten. Als een ster meer controle krijgt over zijn zakelijke belangen, betekent dat overigens niet automatisch dat hij dan meer inkomsten creëert. Hoewel Cruise en Sloan lof verdienen vanwege hun gedurfde plan, hadden ze kunnen weten dat ze vele moeilijkheden op hun pad zouden vinden.

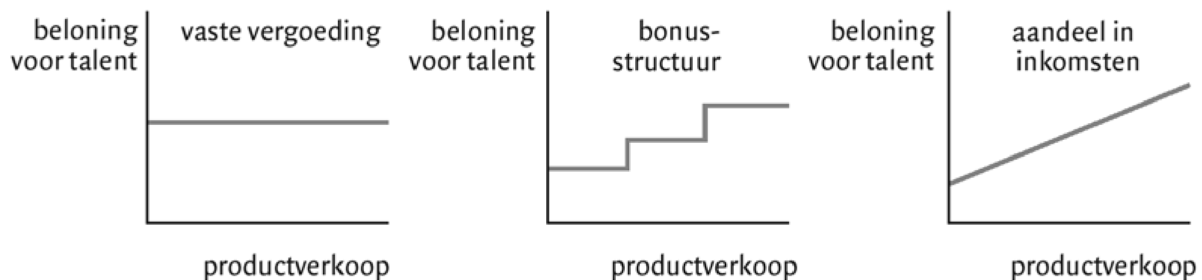
Dat geldt ook voor LeBron James: een klein agentschap als lrmr kan unieke kansen creëren, maar makkelijk is dat bepaald niet. Om te beginnen mist lrmr de omvang, middelen, contacten en ervaring van een agentschap als img en kan het daardoor vermoedelijk niet tippen aan het scala van diensten dat img zijn cliënten biedt. Een ster als Sjarapova profiteert bijvoorbeeld niet alleen van img’s team van agenten en onderhandelaars, maar ook van img’s netwerk aan activiteiten in de mode- en modellenwereld (waarin ze zeer geïnteresseerd is), de vertegenwoordiging van img op Wimbledon en andere belangrijke sportterreinen, zijn invloed in de televisiewereld (die vaak een goede tweede carrière biedt aan voormalig sporters) en van de vele mogelijkheden van hun managementservice. Dit soort diensten zijn voor James misschien niet van belang, maar ze kunnen alle verschil maken voor andere getalenteerde sporters, wat lrmr beperkt in het opbouwen van een sportersportfolio. En lrmr heeft geen legertje verkopers dat de contacten met de bedrijfswereld onderhoudt, zoals img, dus lrmr zal zich minder proactief kunnen opstellen en tevreden moeten zijn met een reactieve, opportunistische rol.

James heeft uiteraard enorme *star power*, en dat compenseert de tekortkomingen van zijn kleine agentschap. Gebruikmakend van James’ populariteit hebben Carter en zijn team op een slimme manier een stevig netwerk van partners opgebouwd, waarmee ze enkele nadelen van de kleinschaligheid van lrmr ondervangen. Tot dit netwerk behoren bijvoorbeeld Nike (waar zo’n 150 mensen dagelijks bezig zijn met James’ productenlijn), talentagentschap caa, Fenway Sports Group (die James een klein aandeel in FC Liverpool aanbood, een Engelse voetbalclub in Fenways investeringsportefeuille) en zelfs Warren Buffett, die lrmr bij gelegenheid van advies dient. Elk jaar organiseren Carter en zijn medewerkers een tweedaagse topconferentie voor bestuurders van de

verschillende bedrijven waarmee James samenwerkt, om ze te informeren over hun activiteiten voor James en de laatste ontwikkelingen op het gebied van sportmarketing te bespreken. James en rapper Jay-Z slaan ook de handen ineen voor een jaarlijkse party, het Two Kings Dinner, tijdens het All-Star Weekend van nba; beroemdheden en bestuurders uit het bedrijfsleven staan in de rij om een uitnodiging voor dit evenement te bemachtigen.

Om te zien hoe dit alles van invloed is op de manier waarop een superster als LeBron James bepaalde beslissingen over partnerschap benadert, is zijn keuze tussen de verschillende aanbiedingen voor het promoten van videogames in 2008 bijzonder interessant. De deals die James werden aangeboden, vormen een afspiegeling van de drie meest gebruikte talentcompensatiemodellen op de entertainmentmarkt, zoals geïllustreerd in de grafieken: allereerst de eenvoudige vaste vergoeding; daarnaast een bonusstructuur ofwel getrapte vergoedingsstructuur, waarmee talent wordt beloond wanneer bepaalde doelen zijn bereikt; en als derde een aandeelmodel, waarin het talent een bepaald percentage van de verkoop of winst ontvangt. Welk compensatiemodel gekozen wordt, hangt van veel verschillende factoren af, onder meer de *power* van het talent en van de firma's die van hun diensten gebruikmaken.

Drie talentcompensatiemodellen



Laten we eerst naar de bedrijvenkant kijken. Het is niet toevallig dat EA, toentertijd met afstand de grootste speler in de wereld van videogames, een vaste vergoeding aanbood, terwijl de minder machtige studio's, 2K Games en Microsoft, James een aandeel in de winst boden. Als marktleider en producent van het spel met de hoogste mate van *exposure* en een *cover spot*

die zeer gewild is bij sporters, kan EA het zich veroorloven om niet alles uit de kast te halen bij het benaderen van talent voor de promotie van hun spel. ‘Op de cover van een spel van Electronic Arts staan, is geweldige *exposure*,’ zei Carter over deze kans: het heeft absoluut waarde als, om het zo te zeggen, ‘LeBrons gezicht’ te vinden is ‘in miljoenen huizen in het hele land.’ Microsoft was intussen bezig het publiek voor Xbox Live uit te breiden, dus het bedrijf meende wellicht dat het James een extra stimulans moest bieden in de strijd met producenten van beter verkopende games. Maar als het spel met James’ hulp een groot succes wordt, moet Microsoft een hoge prijs betalen voor de voorgestelde compensatiestructuur.

Inkomsten of winst delen met een *endorser* is bijzonder problematisch voor firma’s in de entertainmentindustrie, waar een paar hits meestal nodig zijn om de verliezen op een groter aantal missers te compenseren: in het zeldzame geval dat hij een blockbusterhit scoort, zal een contentproducent dus liefst alle winst willen vasthouden. Daarom geven de meeste bedrijven die met creatief talent werken de voorkeur aan een vaste vergoeding boven beide andere compensatiemodellen. En dat is ook de reden waarom bedrijven, als ze moeten kiezen uit deze twee minder aantrekkelijke opties, liever kiezen voor het bonusstructuurmodel dat 2K Games voorstelde dan voor het model dat een aandeel in de inkomsten biedt. Hoewel dat bonusmodel het bedrijf dwingt meer uit te geven naarmate de producten succesvoller zijn, is het totale bedrag in elk geval begrensd.

Supersterren staan echter vaak heel anders tegenover deze compensatiemodellen. Naarmate hun carrièrelevenscyclus vordert, verleggen populaire sporters en artiesten vaak het accent van waarde creëren naar waarde verzilveren. Hoe meer geld ze hebben verdiend – of hoe meer ze ervan overtuigd zijn dat er grote beloningen in het verschiet liggen – hoe meer risico ze geneigd zijn te nemen bij het aannemen van nieuwe opdrachten. En dan wordt het zeer aantrekkelijk om in te zetten op overeenkomsten die een deel van de inkomsten (of een deel van de winst) beloven: deze contracten bieden het talent namelijk kans een belangrijk deel van de waarde te ‘innen’ die zij aan het product toevoegen door het te promoten. Vandaar dat, onder gelijke omstandigheden, de meeste gevestigde supersterren zullen kiezen voor een model dat een aandeel in de inkomsten biedt.

(Het idee van ‘eerst sparen, later risico’s nemen’ is het omgekeerde van wat mensen in andere loopbanen leren over het nemen van financiële

risico's – en dat komt doordat die regels amper van toepassing zijn op creatieve werkers. Voor pas afgestudeerde juristen en artsen, bijvoorbeeld, is het beter om hun inkomsten te beleggen in aandelen dan het op een spaarrekening te zetten, aangezien ze langere carrières hebben en het zich dus kunnen permitteren aan het begin daarvan risico's te nemen. Voor sporters, acteurs en andere artiesten komt het er echter op aan hun vroege verdiensten vast te houden, mocht hun carrière net zo kort duren als die van de meeste van hun collega's.)

Met zulke verschillende standspunten over wat de juiste deal is, is het niet vreemd dat sterren en de bedrijven waarvoor ze werken hierover vaak aan het touwtrekken zijn. Spelers als LeBron James krijgen steeds meer zeggenschap. Omdat ze op jongere leeftijd geld vergaren, kunnen ze meer risico's nemen bij hun volgende carrièrestappen en om hogere vergoedingen vragen. Deze dynamiek heeft tot gevolg dat de bedrijven die steunen op de diensten van deze spelers om content te produceren of producten op de markt te brengen, aanzienlijk minder van hun winst overhouden. Maar zelfs als de managers in entertainmentbedrijven zich afvragen of ze zich de meest gewilde talenten wel kunnen veroorloven, merken ze vaak dat ze zich ook niet kunnen permitteren om géén gebruik te maken van talenten, in elk geval niet op de lange termijn.

Dat is precies het dilemma waar Hollywood mee worstelt. Gedurende de afgelopen jaren hebben de grote studio's flink bezuinigd op hun uitgaven aan steracteurs. De zogenaamde *back-end deals* met sterren zijn veranderd, legde Horn uit: 'Vroeger kreeg een acteur van de A-lijst bijvoorbeeld 15 tot 20 miljoen dollar naast iets van tussen de 8 en 10 procent van de *first-dollar gross revenues*, dat wil zeggen: de inkomsten na aftrek van het aandeel van de bioscoopuitbaters. Tegenwoordig kunnen we ze nog steeds de van tevoren vastgestelde vergoeding bieden, maar dan zorgen we er wel eerst voor dat we al onze kosten, overhead en rente eruit krijgen, plus een bescheiden distributievergoeding voor onszelf. Wat er dan nog overblijft, na aftrek van die kosten, is de winst waaruit creatieven, inclusief de regisseur en de acteurs, een aandeel krijgen.' Met andere woorden: men komt wat terug van het model dat het gunstigst uitpakt voor de superster. Hollywoodstudio's maken ook graag films rond stripfiguren en verhalen met megaseller-eigenschappen: ook dat beperkt de macht van de sterren en dus hun salaris. 'Bij *Harry Potter* is het boek de ster,' vertelde Horn. 'Als je een film baseert op een verhaal dat iedereen kent, hoef je geen grote ster in

te zetten om kaartjes te verkopen. Je hebt wel goede acteurs nodig, maar het hoeven geen sterren te zijn.’ Overigens hoeven we voorlopig geen medelijden te krijgen met acteurs van de eerste categorie: nadat de kassaopbrengsten van Marvels *The Avengers* waren geteld, ontving Robert Downey jr. naar verluidt 50 miljoen dollar voor zijn vertolking van Tony Stark.[28]

Het zal niemand verbazen dat LeBron James uiteindelijk het aanbod van Microsoft Xbox verkoos boven de aanbiedingen van EA en 2K Games. Uiteraard speelden er vele factoren mee in deze afweging, maar het vergoedingsmodel speelde een belangrijke rol. (In 2013 tekende James alsnog bij 2K Games, zodat hij toch nog zijn debuut maakte als coveratleet voor het spel nba *2K14*.) Carters verklaring waarom zijn cliënt zo enthousiast was over de deal die een aandeel in de inkomsten bood: ‘Voor LeBron maakt een van tevoren overeengekomen vaste vergoeding van een paar miljoen dollar niet zoveel verschil. Het speelt niet mee in zijn keuze. Dat geld komt gewoon boven op de berg met geld die hij al heeft: het wordt dan een iets hogere berg.’ En hij voegde daaraan toe: ‘Voor mijzelf zou het wel uitmaken, het zou bepalen wat voor vloer ik in mijn keuken kan leggen. Maar het gaat er niet om wat het beste is voor mij, ik moet beslissen wat het beste is voor LeBron. En we zijn bezig een miljardenbedrijf op te bouwen.’

Het klinkt een beetje als Justin Timberlake in de rol van Sean Parker in *The Social Network*: ‘Een miljoen dollar is niet cool (…) Weet je wat cool is? Een miljard.’ Toch heeft Carter een punt. Per slot van rekening levert Michael Jordans productlijn bij Nike hem miljarden per jaar op. Een klein aandeel in zo’n miljardenbedrijf, dat is wat steeds meer supersterren als James willen. Insiders uit de entertainmentindustrie kijken met bewondering naar de *endorsement*-deal die rapper 50 Cent met Vitaminwater sloot: doordat hij tijdens de onderhandelingen om een aandeel vroeg voordat het drankmerk gelanceerd werd en het moederbedrijf Glacéau aan Coca-Cola werd verkocht, heeft hij met deze deal waarschijnlijk ruim 100 miljoen dollar in de wacht gesleept.[29] Aangespoord door dit soort successen hebben ook img en Sjarapova dit soort kansen opgezocht. Haar meest in het oog springende deal tot dusver is een achtjarig contract van 70 miljoen dollar met Nike, al heel lang haar sponsor is, waarin Sjarapova een percentage krijgt van de kledinglijn die ze zelf helpt ontwerpen.[30]

De hoge beloningen die sterren in de entertainmentindustrie kunnen behalen, scheppen een levendige, uiterst competitieve markt voor de vele toptalenten. Bedrijven die steunen op deze toptalenten krijgen daarmee een voorsprong op de markt. Maar omdat echte supersterren hun macht kunnen gebruiken om ongekende vergoedingen te vragen, kunnen ze een groot deel van de waarde die ze toevoegen zelf in de wacht slepen. Het resultaat is dat deze supersterren – en niet de bedrijven die hen betalen – de grootste winnaars blijken.

Hoofdstuk 5

Maakt digitale technologie een eind aan de dominantie van blockbusters?

Hoe keer je het tij van een bedrijf dat in 2006 door *Time* werd geroemd als ‘de uitvinding van het jaar’, maar slechts drie jaar later door hetzelfde blad werd verguisd als een van de ‘tien grootste technologische mislukkingen van het laatste decennium’?[1] Robert Kyncl, wereldwijd hoofd content van YouTube, meende dat hij de oplossing had gevonden. Het was oktober 2011 en Kyncl zette de puntjes op de i voor een plan dat een omwenteling in de wereld van onlinevideo teweeg zou brengen – en misschien zelfs van televisie in het algemeen. Kyncl en zijn team hadden een idee voor meer dan honderd kanalen met originele content op YouTube. In de hoop de creatieve gemeenschap tot actie te bewegen, hadden ze een budget van naar verluidt 100 miljoen dollar gereserveerd voor voorschotten om nieuw materiaal te verkrijgen van acteurs, muzikanten, komieken en ander talent.

Het was een flinke stap voor het bedrijf. YouTube, opgericht in 2005, had zijn naam opgebouwd door miljoenen dagelijkse gebruikers in staat te stellen gratis filmpjes te uploaden, te delen en te bekijken. De gezamenlijke oprichters Steve Chen, Chad Hurley en Jawed Karim hadden, zo wil het verhaal, tijdens een etentje begin 2005 het concept voor YouTube bedacht: ze bespraken hoe lastig het was om de filmpjes die ze die avond hadden geschoten aan anderen te laten zien.[2] Ze begonnen na te denken over een oplossing, en in mei van dat jaar ging een bètaversie van de site de lucht in, met tientallen filmpjes gemaakt door de oprichters en hun vrienden. Aanvankelijk trok de site weinig belangstelling, maar dat veranderde nadat fans een sketch van *Saturday Night Live* hadden gepost, *Lazy Sunday*, waarin Chris Parnell en Andy Samberg rapten over een bezoek aan de jeugdfilm *The Chronicles of Narnia* (met stijlpareltjes als: ‘Yo Samberg, what’s crackin’? You thinking what I’m thinkin’? Narnia.’). Het filmpje

ging al snel *viral* en werd uiteindelijk vijf miljoen keer bekeken voordat het op instigatie van nbc werd verwijderd.[3] Maar intussen had het YouTube enorm veel bekendheid opgeleverd. Binnen enkele maanden werden meer dan 100 miljoen clips per dag gestreamd: amateurfilmpjes van niezende panda's, chimpansees op Segways, tieners die meezingen met popsongs en tuimelende snowboarders, maar ook muziekclips, sporthoogtepunten, clips en *mash-ups* van films, televisieseries en andere content waar copyright op rust.

Iets meer dan een jaar na de oprichting werd YouTube voor het verbijsterende bedrag van 1,65 miljard dollar aangekocht door Google. 'We zitten midden in een omslag op het gebied van entertainment via digitale media,' zei ceo Hurley bij die gelegenheid.[4] 'Gebruikers bepalen nu zelf wat ze willen zien en wannéér ze het willen zien. Zij bepalen wat er boven komt drijven, wat entertaining is.' Tegen 2011 was YouTube de grote vis in de vijver van onlinevideo, met wereldwijd 800 miljoen afzonderlijke gebruikers per maand en meer dan 3 miljard views per dag. Volgens het motto van de site, 'Broadcast Yourself', werd elke minuut 48 uur aan nieuwe video geüpload door de kijkers.

Maar ondanks het grandioze succes en het stijgende aantal kijkers en video's, kwam YouTube in zwaar weer. Het bedrijf wekte de woede van andere mediabedrijven omdat volgens hen de copyrightregels met voeten werden getreden. Adverteerders stonden nog steeds sceptisch tegenover de enorme hoeveelheid *user-generated content* op de site: in 2008 werd slechts 3 tot 10 procent van de YouTube-video's gefinancierd door adverteerders.[5] En hoe populair de site ook was, de gemiddelde YouTube-gebruiker bracht er maar een krap kwartiertje per dag op door, terwijl de gemiddelde Amerikaan vier tot vijf uur per dag televisie keek.[6]

Insiders uit de industrie betwijfelden of YouTube winstgevend kon worden gemaakt.[7] 'De toekomst ziet er somber uit voor bedrijven met *user-generated content*, tenzij ze toegang vinden tot voldoende onafhankelijk geproduceerde professionele content (…) of hun model zodanig aanpassen dat gebruikers betalen om te downloaden of te kijken,' schreef een analist in 2010. Een andere stelde: 'Google moet een besluit nemen over YouTube: ofwel de status-quo handhaven en een steeds groter aantal streams via adverteerders aantrekken om quitte te spelen, ofwel de bedrijfscultuur enigszins veranderen en de gebruikers een beetje laten betalen en beseffen dat winst geen vies woord is.' Kyncl, aangetrokken van videoverhuurbedrijf

Netflix, waar hij onderhandelde met film- en televisiestudio's, concentreerde zich aanvankelijk op het versterken van de afdeling filmverhuur via streaming, YouTubes eerste poging op het gebied van betaalde content die begin 2010 was aangekondigd. Deze dienst, die van start ging met titels van het Sundance Film Festival, kon echter niet op tegen concurrerende aanbieders als de iTunes Store en Netflix.

Nu was de hoop van het bedrijf gevestigd op de nieuwe 'YouTube Original Channels'. Het idee van de kanalen was op zichzelf niet nieuw: gevestigde mediabedrijven als *Associated Press*, cbs en Warner Bros., maar ook YouTube-sterren uit eigen gelederen, boden al video aan via hun eigen kanalen op de site onder YouTubes 'Partners Program', waarbij ze inkomsten uit de advertenties deelden met de site.[8] 'Dit is de ontwikkeling die we graag zien op het YouTube-platform: kanalen die het publiek helpen de content die ze zoeken, te vinden – op een superslimme, heel persoonlijke manier,' vertelde Alex Carloss, hoofd entertainment bij YouTube. Maar Kyncl, Carloss en hun collega's hoopten dat het nieuwe initiatief van het bedrijf dankzij het enorme budget ook bekende schrijvers, regisseurs en producenten zou kunnen bewegen originele content voor de site te creëren. 'Het komt erop neer dat we kanalen vrijlaten,' verklaarde Kyncl.[9] 'We vertellen mensen niet hoe het programma op de kanalen eruit moet zien. Er zijn wel enkele voorwaarden wat betreft de omvang (…) maar we nemen geen beslissingen per show.'

'Het voelt als een geweldige kans om de creatieve gemeenschap te vertellen dat er plaats is voor heel veel spelers op dit gebied,' zei Carloss. Om te helpen hun ideeën verder te ontwikkelen, konden contentmakers een voorschot aanvragen, tot enkele miljoenen dollars, naast hun aandeel in toekomstige inkomsten van adverteerders. In ruil daarvoor werden eigenaars van kanalen verondersteld een minimumaantal uren per week aan programma's te verzorgen. Men verwachtte, zo legde Carloss uit, dat contentproducenten 'iets tussen de 20 en 60 uur aan content per jaar zouden leveren.' En hij voegde daaraan toe: 'Dat kan originele content zijn – daarvoor stellen we onze fondsen ter beschikking – maar het kan ook om bestaande content gaan, bewerkt of gepresenteerd in de sfeer van het kanaal, of content uit archieven.' De content zou eigendom blijven van degene die hem downloadde, maar YouTube zou er een jaar lang de exclusieve rechten over krijgen. 'Wij zorgen voor de distributie, de

creatieven zijn verantwoordelijk voor de rest,' zei Carloss. 'YouTube stelt ze in staat hun publiek te vinden, waar ook ter wereld. Hun job is: programma's voor het kanaal verzorgen en kijkers trekken.'

Over de ontwikkeling van de televisie zei Kyncl: 'De mensen zijn van breed naar smal gegaan (…) en wij denken dat ze op die weg door zullen gaan – meer en meer tijd zullen steken in kleinere niches, omdat het distributielandschap deze versmalling mogelijk maakt.' Hij geloofde dat mensen de voorkeur zouden geven aan niche-content omdat 'de ervaring intenser is,' en voegde daaraan toe: 'Er is bijvoorbeeld geen zender voor ruiters op de kabel. Toch zijn er heel wat mensen die van paardrijden houden en veel adverteerders die hen graag zouden bereiken, maar daar is geen zender voor [op de traditionele televisie], want dat kost te veel. Je hebt elke dag 24 uur vol te maken en je hebt een zender nodig om met je signaal de satelliet te bereiken. Met internet is alles *on demand*, dus je hoeft het etmaal niet vol te maken: een paar uur is al genoeg.' Carloss was het hiermee eens: 'Er zijn vele voorbeelden van niche contentsoorten waarop we kunnen focussen. Veel van deze kanalen zouden nooit levensvatbaar zijn in de traditionele televisie-infrastructuur, daarvoor zijn ze te specifiek, maar op YouTube komen ze perfect tot hun recht.' [10]

Waarom zou YouTube, sinds jaar en dag bekend om zijn brede aanbod aan gratis verkregen amateurfilmpjes, opeens gaan inzetten op de ontwikkeling van content? Hoe waarschijnlijk is het dat YouTube een behoorlijk rendement haalt uit deze aanzienlijke investering in nichekanalen? En gaat de televisie meer en meer lijken op het huidige YouTube – wordt in de toekomst iedereen een contentproducent die zijn producten op maat snijdt voor duizenden zo niet miljoenen niches?

Dit zijn kernvragen in het heftige debat in de entertainmentwereld: betekent de digitale technologie het einde van blockbusters, en dus ook van de effectiviteit van blockbusterstrategieën? Volgens sommigen is de opkomst van onlinekanalen, afkomstig van machtige sites als YouTube, een teken dat de 'oude' regels van de entertainmentbedrijven weldra niet meer zullen gelden. Maar de realiteit is weerbarstig; als er uit YouTubes evolutie iets valt te leren over de toekomst van entertainment, dan is het eerder dat de oude regels juist meer dan ooit gelden. Het blijkt dat de wetmatigheden van het consumentengedrag niet alleen verklaren waarom de site zoveel moeite heeft een rendabel businessmodel te vinden, maar ook nauwkeurig

voorspellen met welke problemen veel andere bedrijven in de populaire cultuur te maken krijgen. Elke manager in de entertainmentindustrie zou zich scherp bewust moeten zijn van deze wetten, allereerst omdat ze aantonen dat blockbusters in de toekomst eerder aan belang zullen winnen dan verliezen.[11]

Waarom is dat? Laten we bij het begin beginnen. Wat verklaart de opkomst van onlinevideo in de eerste plaats? Het antwoord is eenvoudig: lagere kosten. De opkomst van digitale technologie zorgt op twee manieren voor een flinke besparing op bedrijfskosten. Ten eerste verlaagt digitalisering de kosten van de verkoop van goederen. Specifieker: nieuwe technologieën verminderen de kosten van verkopers bij het distribueren van goederen en het ontvangen van betalingen. Dit noemen economen ‘transactiekosten’. Denk bijvoorbeeld aan het uitbreiden van het assortiment, het communiceren van het assortiment en de prijzen naar klanten, en het beheren van de voorraad. Dit soort taken zijn in een digitale context vaak minder geldverslindend dan in de traditionele context. Anders dan fysieke winkels in een winkelstraat hebben onlinewinkels minder te maken met voorraadrestricties. Ook kunnen internetbedrijven gebruikmaken van automatische aanbevelingen via *recommendation engines* en andere technologieën voor effectief beheer van hun voorraad.

Ten tweede verlaagt digitalisering de kosten van de inkoop van goederen. De kosten die kopers maken om een verkoper te vinden en de transactie te sluiten, worden vaak aangeduid als ‘zoekkosten’. Daaronder vallen activiteiten als het vinden van producten naar eigen smaak, het informeren naar prijzen en andere eigenschappen van de producten, en het aangaan van de transactie. Elektronische marktplaatsen brengen vaak aanzienlijk lagere zoekkosten met zich mee voor de kopers. Zo kunnen we met zoekmachines snel content vinden, met een druk op de knop een onlinetransactie voltooien (zonder dat we elke keer opnieuw onze creditcardgegevens hoeven te verstrekken) en worden de producten gewoon thuisbezorgd.

Bijna alle industrieën hebben op de een of andere manier te maken met verminderde transactie- en zoekkosten. Maar door de groei en alomtegenwoordigheid van digitale technologie heeft de entertainmentsector een ware transformatie ondergaan. Dat komt doordat in deze sector digitalisering nog voor een dérde vorm van kostenreductie in het zakelijk verkeer heeft gezorgd: bij de kosten van het produceren en

reproduceren van goederen. Verbeterde camera's, chromakey-technologie en software voor filmediting stellen professionele filmmakers in staat complexe technische effecten te bereiken en scènes op te nemen die vroeger ondenkbaar, of in elk geval praktisch onbetaalbaar waren. Zo kunnen ook aankomende muzikanten songs opnemen met niet meer apparatuur dan een laptop en een microfoon, waarbij ze een kwaliteit bereiken die voorheen slechts in professionele opnamestudio's bereikt werd – en tegen een fractie van de kosten. Veel entertainmentproducten zijn volledig te digitaliseren: denk aan televisieprogramma's, muziekopnamen, boeken en filmpjes van sportieve hoogtepunten. Daarmee kan een eindeloze hoeveelheid goedkope reproducties worden gemaakt, en al even goedkoop gedistribueerd worden via digitale kanalen (in plaats van door fysieke verzending). Helaas maakt dit aspect van entertainmentproducten ook de weg vrij voor illegale distributie op een massale schaal: waar de gewone consument goedkoop entertainmentproducten kan opnemen en delen, geldt dat evenzeer voor piraten.

Maar dat is niet de enige reden waarom het effect van digitalisering zo sterk wordt gevoeld in de entertainmentindustrie. Een andere factor die ertoe bijdraagt, is dat mensen creatieve goederen niet kiezen vanwege hun objectieve kwaliteit maar omdat ze bij hen in de smaak vallen. Aangezien het koopgedrag van de consument wordt aangedreven door subjectieve verschillen tussen producten, kunnen de tools waarvan digitale bedrijven vaak gebruikmaken (zoals *recommendation engines* en filters) mensen helpen de gewenste producten te vinden. En omdat de mensen die entertainmentproducten kopen vaak enthousiaste fans zijn die graag nieuwe producten ontdekken, worden ze door de – voor digitale kanalen karakteristieke – lagere transactie- en zoekkosten aangemoedigd om toe te geven aan hun passie. Muziekliefhebbers ontdekken nieuwe muziek via YouTube, sportfans bekijken de sportuitslagen online en lezers scrollen door verhalen op internet. Als je gewone gebruiksvoorwerpen zoekt (zoals tandpasta of batterijtjes), is het zoekproces daarentegen een stuk minder boeiend.

Dankzij de digitale technologie zijn in de entertainmentindustrieën nu vele amateurs en andere outsiders actief bezig hun eigen werk te produceren en te verspreiden, vaak zonder winstoogmerk. Miljoenen mensen dromen ervan door te breken in de muziek-, boeken- of filmwereld of andere creatieve sectoren. De verminderde productie- en distributiekosten hebben

de drempel tot deze creatieve markten verlaagd. Daardoor kan een tiener nu zelf een boek uitgeven en delen met miljoenen anderen, kan een aankomende programmeur een mobielspelletje ontwikkelen en verkopen, en kan een volstrekt onhippe Zuid-Koreaanse popster de wereld veroveren met een *catchy* clip waarin hij rapt over een rijk leven en daarbij een dansje met dierenbewegingen uitvoert.

Het is duidelijk dat de afgenomen kosten in het online zakelijk verkeer hebben bijgedragen aan de groei van YouTube met zijn onlinevideo, precies zoals Amazon succesvol boeken (en talloze huishoudelijke artikelen) verkoopt en de iTunes Store, Spotify en Rhapsody goede zaken doen in muziek – om maar een paar namen te noemen. Al deze onlineshops bieden nieuwe mogelijkheden aan contentproducenten. Dat is ten dele zo omdat ze, anders dan traditionele fysieke of analoge aggregators, onbeperkte voorraadruimte hebben en klanten een oneindige keuze bieden, en ten dele omdat onlinewinkels relatief snel en met weinig kosten de wereldmarkt kunnen veroveren (in 2012 kon YouTube bogen op 800 miljoen gebruikers, van wie 70 procent buiten de Verenigde Staten) en content op verschillende platforms kunnen aanbieden.[12]

Carloss omschreef YouTube als een voorbeeld van een ‘next-generation platform’ dat ‘geen geografische grenzen kent en geen speciale apparatuur vergt: je hebt het scherm al in je zak, of op je bureau, of in je huiskamer.’ Hij sprak over een ‘derde golf’ van videodistributie tegen lagere kosten, zoals hij verwacht: ‘Radio en televisie vormden de eerste golf, met zeer algemene content die werd aangeboden aan een algemeen publiek. Eind jaren 70 en begin jaren 80 kwam daar de kabel bij, en kwamen er meer zenders beschikbaar voor consumenten. mtv werd gecreëerd voor muziek, cnn voor het nieuws en espn voor sport. Maar een nieuwe kabelzender lanceren kan, gezien de infrastructuur en andere kosten, alleen als er voldoende kijkers zijn. Bij YouTube zien we dat er nu een derde fase is ingegaan. We kunnen nu specifieke publieksgroepen op maat gesneden content aanbieden in categorieën die nauwelijks aan bod komen in het huidige medialandschap. Als je een wereldomspannend publiek kunt bereiken, kun je smalle nichekanalen ontwikkelen, die specifieke personen aanspreken.’

In deze wereld zonder grenzen lijkt het ouderwets en onverstandig om in te zetten op een kleine groep blockbusters en supersterren. Dat is althans de

strekking van een bestseller uit 2006, *The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More*, geschreven door Chris Anderson, toentertijd hoofdredacteur van het tijdschrift Wired.[13] Anderson stelt hierin dat wanneer consumenten producten kunnen vinden en bekostigen die meer aansluiten op hun eigen smaak, ze zich minder aangetrokken voelen tot hitproducten.

Een bedrijf lijkt er dan ook verstandig aan te doen niet meer te vertrouwen op blockbusters en méér te focussen op winst uit de long tail, de ‘staart’: nicheproducten die geen winst opleveren als ze door gewone kanalen en in fysieke winkels worden aangeboden. ‘De bedrijven die het goed zullen doen,’ aldus Anderson, ‘zijn de bedrijven die het model van de kleinste gemene deler loslaten en bedenken hoe ze nichegroepen kunnen vinden.’ Veel insiders uit de industrie voelden zich hierdoor aangesproken. Zo stelde Googles voormalige ceo, Eric Schmidt, op het omslag van Andersons boek dat diens overtuigingen ‘van grote invloed zijn op Googles strategische manier van denken.’[14] En Netflix afficheerde zich in berichtgeving aan analisten en andere waarnemers uit de industrie trots als *long-tail*-bedrijf.

Niemand zal betwisten dat internetbedrijven meer keuze bieden dan hun analoge concurrenten. Als transactiekosten dalen en de keuze groeit doordat er geen fysieke grenzen aan de voorraadruimte zijn, wordt het aanbod aanzienlijk breder. Vandaar dat Apples iTunes Store miljoenen albums en songs aanbiedt, en Amazon honderdduizenden albums, terwijl zelfs de grootste fysieke cd-winkels hooguit 10.000 titels in huis hebben. Zo is ook het dvd-aanbod van Netflix een zescijferig getal, terwijl fysieke winkels meestal niet meer dan een paar duizend dvd’s in voorraad hebben. YouTube stelt gebruikers in staat video’s te delen waarvoor geen plaats is op de traditionele televisie.

De grafiek hierboven dient ter illustratie van het basisprincipe: hierop zien we alle mogelijke aanbiedingen in een bepaalde sector (bijvoorbeeld: alle albums en songs, alle boeken, of alle video’s) gerangschikt per verkochte hoeveelheid. Het grijze gebied is de staart: producten die online in kleine hoeveelheden worden verkocht, leveren geen winst op als ze door gewone kanalen en in fysieke winkels worden aangeboden.

Dat klinkt allemaal heel mooi, maar Anderson doet in zijn boek ook een paar gedurfde voorspellingen over hoe de vraag zich verder zal ontwikkelen. Onlinekanalen, stelt hij, brengen verandering in de vorm van

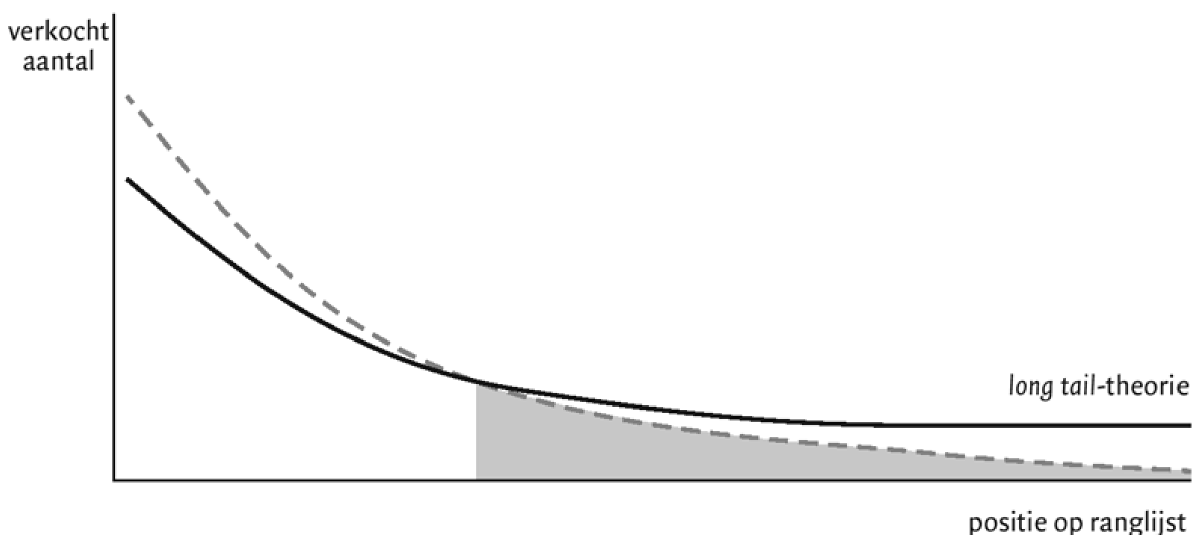
de vraagcurve. In zijn optiek hebben consumenten meer waardering voor nicheproducten die aansluiten op hun persoonlijke interesses dan voor producten die bestemd zijn voor een massaal publiek – en aangezien verkoop via internet consumenten in staat stelt meer uit de eerste categorie te vinden, zal hun aankoopgedrag gaandeweg veranderen. Met andere woorden: consumptie verschuift van de kop naar de staart van de curve en de staart wordt mettertijd niet alleen langer, doordat ‘obscure’ producten (waar weinig vraag naar is) ook beschikbaar komen, maar ook dikker, doordat consumenten producten ontdekken die meer naar hun smaak zijn. Nog weer anders gezegd: met tools die catalogiseren, zoeken en aanbevelen, zodat de klant niet verdrinkt in de overweldigende keuze, zal de markt worden gedemocratiseerd. Uiteindelijk zal de huidige markt met een handvol hits worden uitgehold door vele obscure nicheproducten.

Anderson voorspelt dat ‘wispelturige klanten’ zich ‘in alle windrichtingen verspreiden terwijl markten zich opsplitsen in talloze niches.’[15] Dankzij de *long tail* verdwijnt ‘het tijdperk van de waterkoeler, de tijd waarin we bijna allemaal uit dezelfde kleine bron putten voor dezelfde muziek-, film- en boekenhits (…) We gaan nu het tijdperk van de microcultuur in, een tijdperk waarin we allemaal op zoek zijn naar iets anders.’ Anderson verwacht dat de veelheid aan niches bij elkaar opgeteld massaal zal zijn: hij voorspelt dat de vele kleine producten die op zichzelf niet zó goed verkopen dat ze in aanmerking komen voor traditionele distributie via retail of voor de televisie, bij elkaar opgeteld de bestaande markt met producten die wél economisch rendabel zijn, zullen overtreffen. Mettertijd zal dus het grijze gebied onder de curve in de grafiek op de vorige pagina groter worden dan het blanco gebied.

Dit soort voorspellingen klinken bestuurders van YouTube natuurlijk als muziek in de oren, maar ze zijn slecht nieuws voor contentproducenten die vertrouwen op een blockbusterstrategie en die inzetten op hits in plaats van niches. Gelukkig voor hen vertellen de cijfers over de marktontwikkeling een heel ander verhaal dan wat Anderson ons voorspiegelt. Hoewel de vraag verschuift van offlineverkopers met beperkte voorraadruimte naar onlinekanalen met een veel grotere keuze, wordt de verkoopdistributie niet dikker in de staart. Naarmate consumenten meer producten online kopen, wordt de staart wel langer maar beduidend dunner. En het aandeel van individuele bestsellers neemt niet áf. Integendeel: dat aandeel groeit.

Neem bijvoorbeeld de muziekindustrie. Volgens Nielsen, verzamelaar van verkoopgegevens van muziekopnamen, werden in 2011 8 miljoen unieke digitale tracks verkocht (het merendeel voor 0,99 dollar of 1,29 dollar via de iTunes Store); van 94 procent hiervan (7,5 miljoen tracks) werden minder dan honderd kopieën verkocht, en van maar liefst 32 procent hiervan werd slechts één kopie verkocht.[16] Ja, u leest het goed: van alle tracks waarvan minstens één kopie is verkocht, gaat het bij een derde om precies één kopie. (Je vraagt je af hoeveel procent daarvan is gekocht door de artiesten zelf, als bewijsexemplaar, of misschien wel door hun moeders, uit loyaliteit.) En de trend zet zich voort in de omgekeerde richting van wat Anderson voorspelde: de staart van muziekopnamen wordt dunner en dunner. Twee jaar daarvoor, in 2009, werden 6,4 miljoen tracks verkocht; van 93 procent hiervan werden minder dan honderd kopieën verkocht en van 27 procent slechts één kopie. Nog weer twee jaar eerder werden 3,9 miljoen tracks verkocht, waarvan 91 procent minder dan honderd keer werd verkocht en 24 procent slechts eenmaal. Het beeld is duidelijk: naarmate de markt voor digitale tracks groeit, groeit ook het aandeel in titels waarvan de verkoop niet lucratief genoeg is. Steeds meer tracks worden vrijwel niet verkocht.

Long tail-theorie

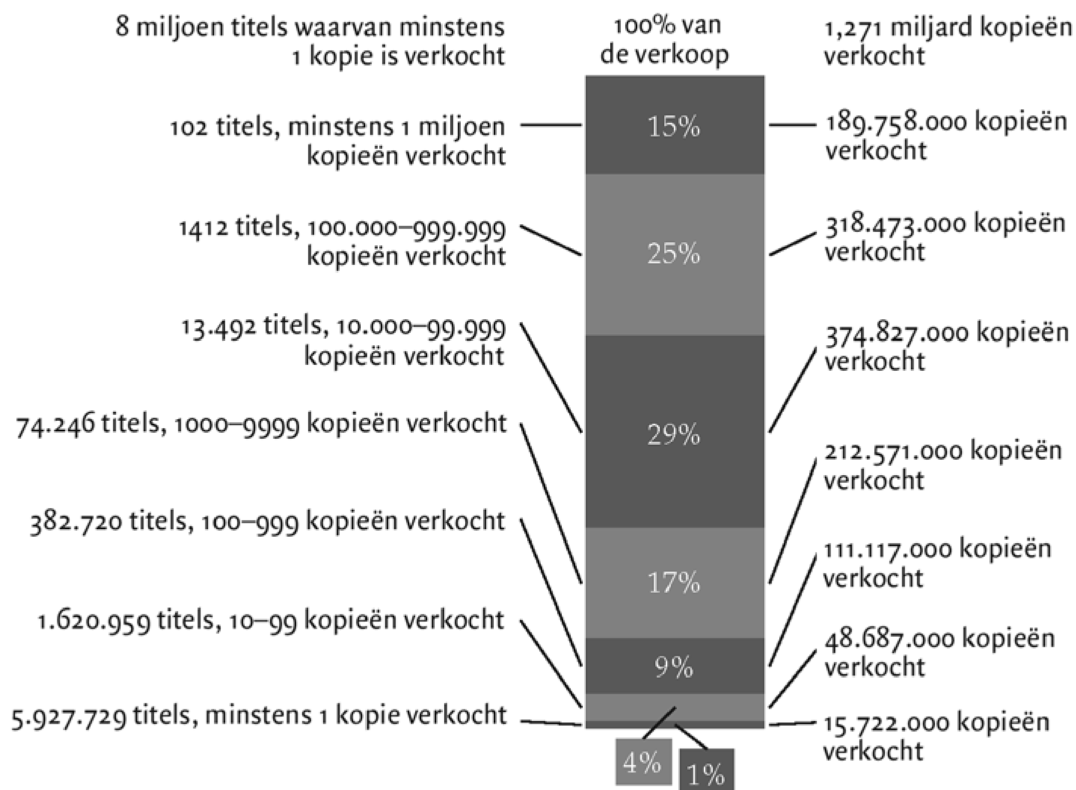


Al even opmerkelijk is wat er gebeurt in de kop van de vraagcurve in de muziekindustrie. In 2011 werden van 102 tracks meer dan een miljoen kopieën per titel verkocht, wat neerkomt op 15 procent van de totale

verkoop. Nee, dit is geen tikfout: 0,001 procent van de 8 miljoen tracks die dat jaar verkocht werden, bracht bijna een zesde deel van het verkooptotaal op. Het belang van dit kleine aantal blockbusters in de kop van de curve is bijna niet te overschatten. En alles wijst erop dat het belang van hits nog toeneemt. In 2007 werden van 36 tracks meer dan een miljoen kopieën per titel verkocht, wat neerkomt op 7 procent van de totale verkoop. In 2009 bereikten 79 tracks de mijlpaal van een miljoen, wat neerkomt op 12 procent van de totale verkoop.

De verkoop op deze markt is in feite zo sterk geconcentreerd in de kop, dat het bijna onmogelijk is een realistische vraagcurve te tekenen: de lijn valt bijna samen met de assen. Het schema hierna geeft dan ook een beter overzicht van de verkopen. Hierop is te zien hoeveel tracks van verschillende populariteitsniveaus bijdragen aan het verkooptotaal. Het is verbijsterend om te zien hoe weinig titels in het bovenste gedeelte substantieel bijdragen aan het verkooptotaal, en hoeveel titels onderaan amper iets bijdragen. Dat is de realiteit van digitale markten. Het aanbod wordt misschien wel breder, maar het belang van dat handjevol titels aan de top neemt alleen maar toe, terwijl de gemiddelde verkoop van de slechtste verkopers nog meer daalt.

Verkoop muziekopnamen in 2011: digitale tracks



In de muziekopname-industrie werden in 2011 meer dan 8 miljoen unieke digitale tracktitels verkocht, tezamen goed voor 1,271 miljard kopieën. Het schema geeft weer hoe de verkoop verdeeld is over groepen titels van verschillende populariteitsniveaus. Zo werden van bijna 6 miljoen titels (74 procent van alle unieke titels) elk minder dan 10 kopieën verkocht, een aandeel van 1 procent in de verkoop.[17]

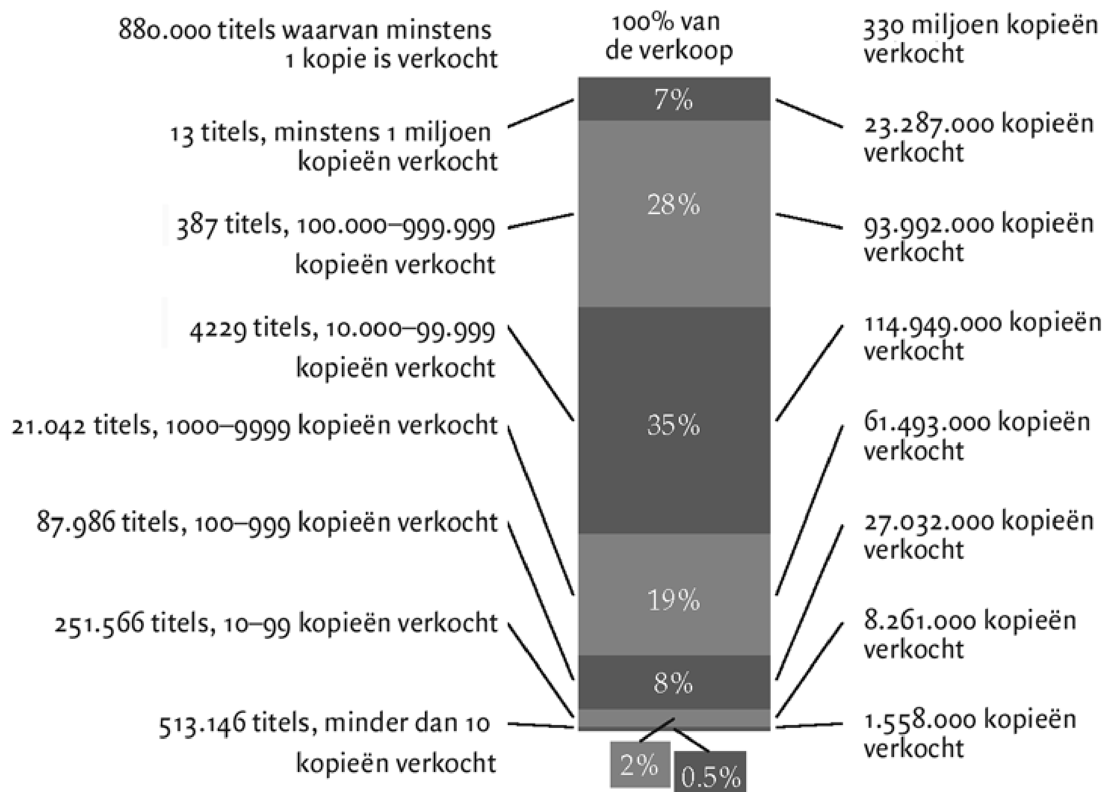
Ditzelfde patroon zien we bij de verkoop van albums. Zoals het schema hierna toont, waren er onder de in totaal 880.000 albums waarvan minstens één kopie werd verkocht in 2011 slechts dertien albums waarvan meer dan 1 miljoen kopieën per titel werden verkocht, oftewel 23 miljoen verkochte kopieën. Dat is 0,001 procent van alle titels, wat neerkomt op 7 procent van de totale verkoop. De hoogst genoteerde 1000 albums leverden ongeveer de helft van de totale verkoop op en de hoogst genoteerde 10.000 albums ongeveer 80 procent van de verkoop. In het uiterste puntje van de staart staan 513.000 titels, ofwel bijna 60 procent van het aanbod, die elk minder dan tien kopieën verkochten, tezamen een bijdrage van 0,5 procent van de totale verkoop.

Dit soort cijfers komt niet eens in de buurt van de oude, vertrouwde ’80/20-regel’ waar veel managers in geloven: de regel die veronderstelt dat 80 procent van de verkoop meestal afkomstig is van 20 procent van de aangeboden producten. Voor muziekalbums lijken de cijfers eerder een

80/1-regel te volgen, als we al van een regel kunnen spreken. Zelfs bij een behoudende schatting van het aanbod op enig moment in een fysieke winkel, wijken Andersons voorspellingen dat de verkoop uit de *long tail* de kopverkoop naar de kroon zal steken, ver af van de trend die we in werkelijkheid zien.

Uiteraard bevinden zich onder de producten in de staart niet alleen echte nicheproducten maar ook voormalige hits.[19] De verkoop van een blockbuster, al is het er een van het formaat van Lady Gaga's *The Fame* of Maroon 5's *Songs About Jane*, zal op een gegeven moment krimpen. Zulke producten staan misschien niet meer op de planken in fysieke winkels, maar leven nu online eeuwig voort. Digitale kanalen bieden oude hits goede kansen, maar het overgrote deel van de producten in de staart is nooit erg succesvol geweest. De meeste zijn zelfs nooit interessant geweest voor een release via de traditionele distributiekanalen. Of, in het geval van afzonderlijke muziektracks: het zijn de weeskinderen die overblijven na *unbundling*: nu onlineconsumenten de krenten uit de pap vissen, ofwel de populairste tracks uit een album, komt de rest al snel in de staart terecht.[20]

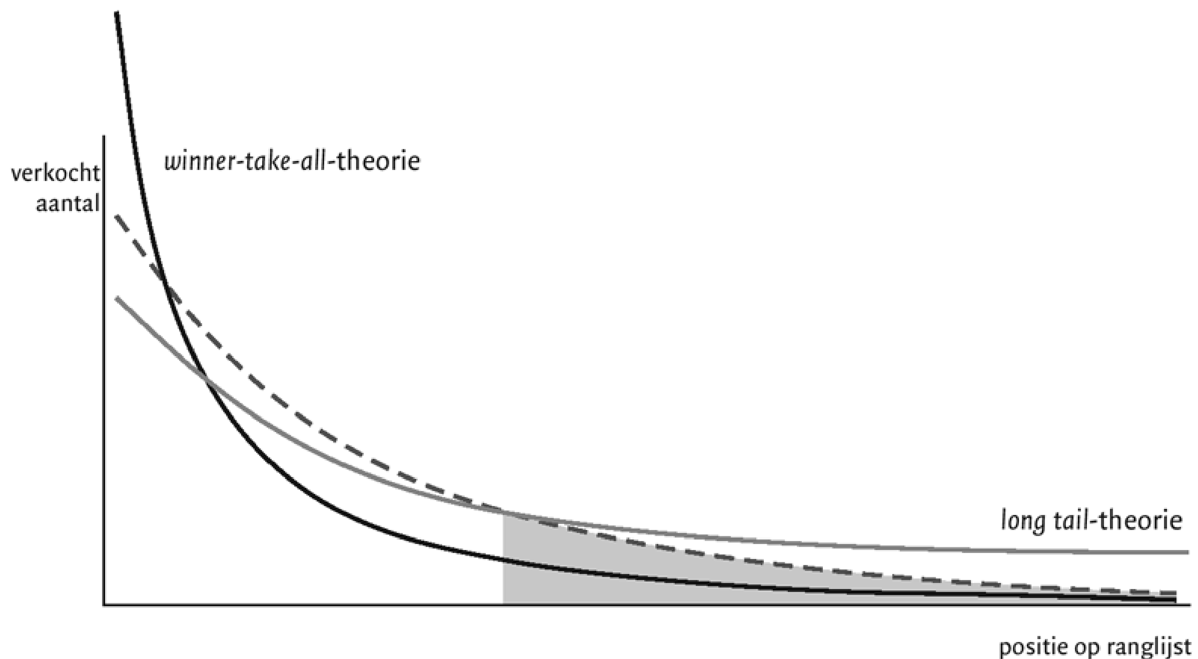
Verkoop muziekopnamen in 2011: albums (fysiek en digitaal)



In de muziekopname-industrie werden in 2011 meer dan 880.000 unieke albumtitels verkocht, tezamen goed voor meer dan 330 miljoen kopieën – zowel fysieke als digitale. Het schema geeft weer hoe de verkoop verdeeld is over groepen titels van verschillende populariteitsniveaus. Zo werden van bijna 513.000 titels (58 procent van alle unieke titels) elk minder dan 10 kopieën verkocht, een aandeel van slechts 0,5 procent in de verkoop.[18]

Deze statistieken van de muziekopname-industrie zijn geen toevalstreffers: mijn onderzoek in andere sectoren, zoals videoverhuur en -verkoop, toont eendere patronen.[21] In plaats van een verschuiving naar de staart zien we een nog sterkere concentratie in de markt voor digitale entertainmentproducten. Zoals te zien in de grafiek beweegt de entertainmentindustrie zich meer en meer in de richting van een *winner-take-all*-markt.

De long tail-theorie versus de winner-take-all-theorie



Deze trends krijgen meer betekenis als we kijken naar het gedrag van individuele klanten. Meer dan ooit is het voor managers in de entertainmentindustrie van belang te weten wie er in de kop en in de staart zitten. Is er een kleine groep fans die de vraag naar obscure producten opschroeft? Of zijn er grote aantallen consumenten die regelmatig de staart opzoeken? Bestuurders uit de entertainmentindustrie die de grote hoeveelheid gegevens van internetbedrijven goed bestuderen, kunnen hierin twee oude wetten van consumentengedrag herkennen die begin jaren 60 voor het eerst werden verwoord door de socioloog William McPhee in zijn boek *Formal Theories of Mass Behavior*.[22] McPhee testte zijn theorieën in settings met meestal minder dan tien alternatieven. Toch blijkt uit mijn onderzoek dat zijn bevindingen, die veelal diametraal tegenover Andersons visie op de *long tail* staan, ook van toepassing zijn op het enorm brede aanbod dat we nu online vinden.

Na het bestuderen van een grote hoeveelheid gegevens stelde McPhee twee belangrijke principes vast. Allereerst ontdekte hij dat een buitenproportioneel groot deel van het publiek voor populaire producten bestaat uit relatief ‘lichte consumenten’ (die af en toe een bepaald product kopen), terwijl een buitenproportioneel groot deel van het publiek voor

obscure producten bestaat uit relatief ‘meest frequente consumenten’ (die vaak zo’n product kopen). Met andere woorden: obscure producten worden gekozen door mensen die bekend zijn met veel alternatieven, terwijl populaire producten vooral gekozen worden door degenen die weinig andere producten kennen. Omdat het erop lijkt dat hits lichte consumenten monopoliseren, noemde McPhee dit verschijnsel een ‘natuurlijk monopolie’. Het is dan ook geen wonder dat toen Apple trots verkondigde dat er 100.000 iPhone-apps in de App Store verkrijgbaar waren, meer dan 98 procent van de iPhone-gebruikers op dat moment nog nooit enige interesse had getoond in een van de 99.000 minst populaire apps.[23] Over het algemeen zijn de meeste mensen dik tevreden met de populairste producten. (De brede aantrekkingskracht van deze toptitels is uiteraard al wat in de eerste plaats hun populariteit bepaalde.)

Ten tweede toonde McPhee aan dat consumenten van obscure producten, deze producten meestal minder waarderen dan populaire producten. McPhee omschreef dit verschijnsel als *double jeopardy*, omdat nicheproducten een dubbel nadeel hebben: allereerst genieten ze weinig bekendheid en ten tweede, áls ze dan bekend zijn geworden is dat onder mensen met een ‘superieure smaak’, die eigenlijk meer om populaire producten geven. Netflix zal dit principe vast en zeker herkennen: de nichetitels kregen beduidend minder sterren dan de hittitels. Het lijkt misschien een open deur, maar de meeste mensen voelen intuïtief precies het omgekeerde: ze denken dat onconventionele films en boeken juist enorm in de smaak vallen bij de kleine groep consumenten die ze weten te vinden. Maar in feite geldt dat hoe obscuurder een titel is, hoe minder waardering ervoor is.

Daarmee wil ik niet ontkennen dat consumenten erg blij kunnen zijn met producten uit de staart. Veel YouTube-gebruikers genieten van de vondst van een videojuweeltje dat volmaakt aansluit op hun gevoel voor humor of hun lifestyle, om dat vervolgens te delen met gelijkgestemde vrienden. Dat is ook de reden waarom Andersons en Kyncls ideeën over het bedienen van nichemarkten zoveel weerklank vinden. Voor Anderson zijn de strategische implicaties van de digitale ruimte duidelijk: bedrijven moeten leren hun diensten af te stemmen op nichepubliek. Maar voor elk filmpje à la *Charlie Bit My Finger – Again!*, een immens populair filmpje van een baby die zijn oudere broertje in de vinger bijt, met meer dan een half miljard views, zijn er miljoenen andere amateurfilmpjes van baby’s die géén faam hebben

gemaakt buiten hun familiekring. Dat is het grote probleem dat contentproducenten en -verkopers die graag een blijvend lucratieve onlinebusiness zouden opbouwen, zorgen baart.

Terwijl er elke minuut meer en meer uren video worden geüpload, kost het YouTube grote moeite deze brede voorraad te managen en winstgevend te maken. Zelfs al kost het opslaan en streamen maar een fractie van een cent per titel, dan nog lopen die kleine bedragen snel op door het brede assortiment waar onlinebedrijven aan gewend zijn – vooral als adverteerders niet genegen zijn de titels in de staart te steunen. Maar géén staart-assortiment bieden is ook niet de oplossing: zoals McPhees consumentenwetten immers aangeven, hebben de meest frequente consumenten een buitenproportionele belangstelling voor de staart en wie daarin snoeit, verjaagt deze klanten misschien naar de concurrent.

Gezien de stijgende kosten voor de ellenlange staart hebben de bestuurders van YouTube en Google de koe bij de horens gevat. Opmerkelijk is dat Eric Schmidt van visie is veranderd. Nog maar twee jaar nadat hij het idee van de *long tail* had toegejuicht, zei hij: ‘Ik zou graag willen vertellen dat internet een geweldig speelveld heeft gecreëerd, dat de staart geweldig is, met zoveel onderscheid, zoveel diversiteit, zoveel nieuwe stemmen. Helaas is dat niet het geval.’ Schmidt is wat genuanceerder in zijn heroverweging. ‘Hoewel het erg spannend is wat er in de staart gebeurt, blijft het een feit dat de kop verreweg de meeste inkomsten genereert. Bedrijven zullen hieruit lering moeten trekken. Het is prima om een dikke-staartstrategie te voeren, maar dan moet je ook een kop van formaat hebben, want daar komen de inkomsten vandaan.’ Hij noemde dit een ’90/10 model’ en stelde: ‘We vinden de staart geweldig, maar onze inkomsten krijgen we uit de kop.’ Als Google inderdaad 90 procent van zijn inkomsten uit de voornaamste 10 procent adverteerders krijgt, dan doet het bedrijf waarschijnlijk vooral zaken met dezelfde grote adverteerders die ook al actief waren op de traditionele markten vóórdat Google probeerde online-advertentiemogelijkheden aan te boren, en die nog steeds het grootste aandeel van traditionele media-advertenties uitmaken.

Schmidt, aanvankelijk zo enthousiast over Andersons ideeën, zag nu een *winner-take-all*-effect en zei: ‘In feite zal internet waarschijnlijk leiden tot nog grotere blockbusters en een nog sterkere merkconcentratie (…) Al met al verlangt iedereen toch naar een superster. Niet langer een Amerikaanse

superster, maar een wereldsuperster. Dus dat betekent wereldmerken, wereldbedrijven, wereldsportsterren, wereldberoemdheden.’[24]

Voortschrijdend inzicht verklaart ten dele waarom analisten YouTube opriepen ervoor te zorgen dat de staart zichzelf financiert (bijvoorbeeld door gebruikers te laten betalen voor het uploaden van content), waarom YouTube experimenteerde met videoverhuur, en zelfs waarom Kyncl met zijn idee voor de Original Channels kwam. De laatste strategieverschuiving van het bedrijf werd misschien geformuleerd als een wens om niches te bedienen, maar de manier waarop de bestuurders van YouTube besloten de fondsen te verdelen wijst juist op het inzetten op hits.

Na Kyncls voorstel kwamen er heel wat plannen binnen en toen die allemaal bekeken waren, investeerde YouTube in iets meer dan honderd uitverkoren kanalen. Tot degenen die een voorschot ontvingen, behoorden onder anderen: Madonna en haar manager Guy Oseary met het danskanaal Dance On; Shaquille O’Neal met Comedy Shaq Network; de voormalige *Saturday Night Live*-ster Amy Poehler met Smart Girls at the Party; de voormalige beroepsskateboarder Tony Hawk met skateboardkanaal ride; en Michael Hirschorn en Larry Aidem, respectievelijk voormalig hoofd muziekprogrammering bij muziektelevisienetwerk VH1 en voormalig hoofd van Sundance Channel, met Life and Times, een kanaal gericht op de culturele en artistieke interesses van Jay-Z. Om kort te gaan: enkele van de grootste namen uit de entertainmentwereld en dus niet een reeks onbekenden en amateurs. Er stonden ook enkele minder gevestigde namen op de lijst van creatieven die een voorschot kregen, maar met Original Channels zette YouTube duidelijk in op de macht van de grote mediasterren.

De artiesten die content leverden voor YouTubes Original Channels werden misschien niet in de eerste plaats aangelokt door faam en fortuin. Creatieve vrijheid was misschien ook een motief, net als voor Tom Cruise in de deal met United Artists. ‘Op televisie hebben producenten voortdurend te maken met artistieke voorwaarden en accorderingseisen vanuit het netwerk,’ zei Carloss. ‘Ze moeten werken volgens *notes* en strikte formats en een eindeloze aanloop voor de pilots. Het hele proces neemt soms jaren in beslag. Zelfs als de show uiteindelijk de lucht in gaat, kan hij al na twee maanden worden gecanceld. Dat is ontzettend frustrerend. De vrijheid en flexibiliteit om je idee in een paar dagen of weken online over het voetlicht te brengen is onweerstaanbaar, zelfs voor

de grootste contentproducenten.’ De mogelijkheid om nieuwe ideeën uit te testen kan ook een motief zijn. Zoals Carloss het verwoordde: ‘Ze krijgen te zien hoe de mensen reageren. Nou: en óf ze reageren! Het zijn enorm betrokken kijkers die hun mening geven of op *like* en *share* drukken. Dat is allemaal erg aantrekkelijk. Contentproducenten kunnen YouTube ook gebruiken als broedplaats om nieuwe formats of shows te ontwikkelen.’

En zoals het hoort bij blockbusterhits, erkent het bedrijf dat de inspanningen van deze sterren ook flink gepromoot moeten worden. ‘We steken ruim 200 miljoen dollar in de marketing van onze kanalen op YouTube,’ zei Carloss. ‘Dus we hebben wel wat over voor de promotie.’ De marketing krijgt de vorm van advertenties op, jawel, YouTube. ‘Als je een platform van het formaat van YouTube hebt, is de locatie die het dichtst bij de bekeken content ligt, het slimst en het efficiëntst om te adverteren. Precies zo besteedt de televisie een percentage van haar zendtijd aan het promoten van haar eigen shows,’ verklaarde Carloss. Als YouTube te sterk gefocust is op nichecontent, zal de site moeite hebben deze grote investering in contentontwikkeling en marketing terug te verdienen. Daarom is het ook niet verwonderlijk dat YouTube zo’n groot deel van het budget besteedde aan gevestigde publiekstrekkers en bewezen sterren.

Tot dusver lijkt er nog weinig veranderd op het gebied van de competitie in deze nieuwe mediaomgeving. Eind 2012 verdubbelde YouTube zijn investering in Original Channels, tijdens een nieuwe ronde van financiële steun aan maar liefst zestig nieuwe kanaaleigenaars.[25] Maar in die periode trok het bedrijf ook de stekker uit 60 procent van de programmadeals. Kort nadat YouTube zijn Original Channels had gelanceerd, vertelde Carloss me: ‘De kanalen bepalen zelf wat voor content ze aanbieden, en ik denk dat de eigenaren van die kanalen dat zeer aantrekkelijk vinden.’ Maar door zoveel bestaande deals te beëindigen, liet YouTube wel zien dat het bedrijf in feite de dienst uitmaakt. Tot de tien populairste kanalen behoorden begin 2013 de kanalen van Jay-Z, autotijdschrift *Motor Trend*, humorsite *Onion*, Warner Music’s videokanaal *The Warner Sound* en worstelaarsgigant wwe (World Wrestling Entertainment) – stuk voor stuk gevestigde, populaire merken die vermoedelijk ook zonder YouTube en zonder geld van Google hun publiek konden bereiken.[26] YouTube blijft proberen om de kleine producenten te helpen – in 2015 beloofde Carloss wederom om YouTubes jonge talenten te helpen met bijvoorbeeld extra geld, toegang tot productiefaciliteiten en

marketing support – maar weer zien we blockbusters en supersterrenmerken als winnaars uit de strijd komen.

Als we ons realiseren dat een paar winnaars het ver kunnen schoppen – waarschijnlijk zelfs verder dan ooit – dan zullen andere onlinebedrijven het voorbeeld volgen. Netflix stapte in de wedloop voor kwaliteitscontent, door naar verluidt 100 miljoen dollar te besteden aan zijn eigen televisieserie *House of Cards*, met in de hoofdrol Kevin Spacey.[27] Als we de geruchten mogen geloven, handelt Netflix in de geest van een traditioneel televisienetwerk en ambieert het niet langer een *long-tail*-bedrijf te worden: zowel de horrorserie *Hemlock Grove* van Eli Roth als Jenji Kohans komische drama *Orange Is the New Black* kost tot 4 miljoen dollar per aflevering. 'Dit zijn shows met een groot budget, het wordt allemaal groots aangepakt,' zei caa-agent Peter Micelli over de series.[28] Zelfs Microsoft mengde zich in het strijdgewoel: de technologiegigant huurde televisieveteraan Nancy Tellem, voorheen hoofd programmering bij cbs, in voor de productie van hoogwaardige *high-end*-programma's voor zijn Xbox platform.

Het wordt dringen om de duurste plaatsen voor onlinevideo. Met hun nieuwe benadering van de oorspronkelijke modellen en door in te zetten op nieuwe, professioneel gemaakte content, naderen YouTube, Netflix en Microsoft een geduchte rivaal in diezelfde ruimte. Een rivaal die wonderlijk genoeg is geïnspireerd op het populaire YouTube.

Over het Amerikaanse streamingbedrijf Hulu werd aanvankelijk honend gesproken als een zinloze poging om de concurrentie aan te gaan met YouTube. In 2009 had Hulu echter al grote vorderingen gemaakt om zijn doel te bereiken. In de woorden van ceo Jason Kilar: 'gebruikers helpen de beste, professioneel gemaakte content te vinden, waar en wanneer ze maar willen.' (En Kilar voegde daaraan toe: 'Ik ben de eerste om toe te geven dat onze missie zeer ambitieus is.') Al in 2009, het tweede jaar waarin Hulu in bedrijf was, was het uitgegroeid tot de belangrijkste onlineondersteuner van kwaliteitsvideocontent in de Verenigde Staten.

Kilar en zijn collega's hadden voor elkaar gekregen wat veel insiders voor onmogelijk hielden. In maart 2007 hadden Jeff Zucker, de toenmalige president en ceo van nbc Universal, en Peter Chernin, toentertijd president en coo van News Corp., de lancering aangekondigd van 'het grootste videodistributienetwerk op internet ooit, met de meest gewilde televisie- en

filmcontent'.[29] Het idee om de krachten te bundelen en deze onderneming te starten 'kwam voort uit onze frustratie dat andere mensen onze onlinevideo gebruikten om daarmee een bedrijf op te bouwen,' zei Zucker.[30] 'YouTube is eigenlijk gebouwd op basis van een van onze eigen clips, *Lazy Sunday* (…) We willen onze consumenten laten weten dat het niet nodig is onze content te stelen.' De twee nieuwe firma's konden een keur van programma's inbrengen in het nieuwe bedrijf: nbc Universal en News Corp. beschikten samen over een uitgebreide portfolio van televisienetwerken (waaronder nbc, fox en verschillende kabelnetwerken), televisieproductiebedrijven en filmstudio's.

De aankondiging werd met enige scepsis ontvangen. 'Oude mediajongens snappen het internet niet,' zo verwoordde een tijdschrift het.[31] De flauwe werktitel NewCo. leidde tot grappen als 'NewTube,' 'Old Co.' en zelfs 'Clown Co.' Vakgenoten vroegen zich hardop af of dit bedrijf kans van slagen had, en wezen op eerdere mislukte pogingen van grote mediabedrijven die samen de strijd tegen piraterij wilden aangaan, zoals bmg, emi en Sony's MusicNet. Het invloedrijke technologieblog *TechCrunch* vatte de verwachtingen rond Hulu's kansen zo samen: 'Bedenk snel een echte naam voordat "Clown Co." meer dan een inside joke wordt.'[32]

In tien weken tijd stampte Kilar met zijn team van zo'n twintig mensen een bètaversie uit de grond. 'We verduisterden de ramen met vellen papier en sloten de hele wereld buiten,' vertelde Kilar me. 'We sliepen hier op kantoor, op luchtbedden.' In maart 2008 bood Hulu zijn diensten aan: gratis televisieshows en films streamen. De site sloeg al snel aan bij gebruikers én bij critici: kort na de publieke lancering noemde showbusinesstijdschrift *Entertainment Weekly* Hulu 'de meest veelbelovende nieuwe manier voor consumenten om televisieshows en films online te zien sinds het almachtige iTunes.'[33] Een jaar na lancering van de bètaversie kon Hulu terugblikken op ruim 40 miljoen unieke views en bood de dienst meer dan 1000 titels, werd er meer dan 100 miljoen keer per maand gestreamd en waren er meer dan 100 vaste adverteerders. *Associated Press* riep Hulu uit tot Website van het Jaar. Zelfs *TechCrunch* nam zijn woorden terug in een artikel getiteld 'Happy Birthday Hulu. Gelukkig zijn jullie niet mislukt.'[34] Een van de bloggers schreef: 'Ik zat ernaast. *Hulu rocks*. Het bedrijf leek gedoemd te mislukken maar wist een fusie tussen twee mediagiganten te bewerkstelligen, met als resultaat een boeiend en sexy product.'

De partners die aan de wieg van dit bedrijf stonden, hadden hierin elk een even groot minderheidsaandeel. In ruil voor een belang van 10 procent investeerde Providence Equity Partners, een *private equity*-fonds van 21 miljard dollar, 100 miljoen dollar. In april 2009, na wat Kilar beschreef als een ‘langdurige hofmakerij’, sloot Disney zich als derde mediaconglomeraat aan bij nbc Universal en News Corp. met een belang in Hulu, en het zegde toe een reeks shows van zijn populaire netwerk abc en zijn kabelnetwerken te leveren.

Ondanks het snelle succes van het bedrijf besefte Kilar dat de markt voor onlinevideo nog maar net vorm begon te krijgen, en dat Hulu zich moest meeontwikkelen. Een van de dringendste kwesties was het businessmodel van de site. Zoals veel andere websites was Hulu geheel gratis voor gebruikers. Maar ‘mensen willen content gebruiken binnen redelijke businessmodellen,’ zo was Kilars overtuiging, dus samen met zijn team overlegde hij of ze het gratis gebruik moesten loslaten. ‘We konden doorgaan met ons 100 procent door adverteerdersgeld gefinancierde model,’ verklaarde Kilar. ‘Het gratis, door advertenties ondersteunde content bieden was een goede eerste stap op weg naar ons doel (…) We vissen in de allergrootste vijver die er is – door adverteerders gesteunde content is een 60 miljard dollar-industrie alleen al in de VS – en het model spreekt de grootste gebruikersgroep aan. Maar we kunnen ook andere inkomstenmodellen bestuderen, zoals een abonnement of betalen per view. Toen we onze missie in kaart brachten, zorgden we ervoor dat we ons niet vastlegden op het businessmodel. Onze missie bij Hulu is: gebruikers helpen om de beste, professioneel gemaakte content te vinden. Een dienst als hbo heeft geweldige nieuwe programma’s, en al staat hbo’s *Entourage* of *Flight of the Conchords* niet expliciet in het mission statement, we zijn vast van plan die shows ook op te nemen.’

YouTube en Hulu zijn niet goed met elkaar te vergelijken. Anders dan YouTube was Hulu van het begin af aan gefocust op het aanbieden van de beste content. Op kracht van de moederbedrijven, legt Hulu meer de nadruk op de kop dan op de staart. Maar net als YouTube maakte Hulu een snelle groei door als direct resultaat van de komst van digitale technologie en de daardoor afgenomen transactie- en zoekkosten.

Hulu verdient alle lof. Kilar en zijn team schiepen tegen alle verwachtingen in een aantrekkelijk product voor consumenten die

onlinevideo van kwaliteit willen zien. ‘Ik was op zoek naar iets nieuws, iets goeds in mijn leven, en het werd Hulu,’ zo verwoordt een (kennelijk tevreden) klant het. De populariteit overtrof ieders stoutste dromen. Maar om Hulu’s businessmodel ten volle te appreciëren, moeten we een stap terugdoen en beseffen hoeveel druk de digitalisering legt op traditionele mediabedrijven, waaronder Hulu’s moederbedrijven. Twee factoren springen daarbij in het oog.

Allereerst: zelfs degenen die de ups en downs van entertainmentbedrijven niet nauwgezet volgen, zien de opkomst van digitale distributie als synoniem met de groei van piraterij, of beter gezegd: de groeiende consumptie van illegale kopieën van televisieprogramma’s, muziek, boeken, films en andere entertainmentproducten, die de verkoop van de legale producten ondermijnt. Blockbusters zijn extra gevoelig voor piraterij. ‘Niemand maakt illegale kopieën van albums waar amper belangstelling voor is,’ zei David Boxenbaum van A&M/Octone eens over piraten in de muziekindustrie. Zoals veel andere bestuurders in de entertainmentwereld, heeft Boxenbaum alle reden om zich zorgen te maken over gestaag dalende inkomsten: ‘Zelfs als je tegenwoordig succesvol bent op de marktplaats, dan nog verkoop je met een hit miljoenen albums minder dan voorheen.’ Maar waar veel bestuurders geheel overtuigd piraten verantwoordelijk houden voor de dalende verkoop, heeft wetenschappelijk onderzoek geen causaal verband aangetoond. Wel wijzen sommige studies uit dat illegaal downloaden de inkomsten uit muziekopnamen vermindert, zij het op een bescheiden schaal.[35] Andere onderzoekers concludeerden echter dat het illegaal delen van files nauwelijks een zichtbaar effect op de verkoop heeft.[36] Deze studies deden onderzoek in een sector die, naar algemeen bekend is, moeilijke tijden doormaakt; bewijs dat piraterij in ándere sectoren tot dalende inkomsten leidt, is nog moeilijker te leveren.

Het gebrek aan overtuigend bewijs is minder verrassend dan op het eerste gezicht lijkt: per slot van rekening is niet elke illegale download een gemiste verkoop. Niet elke consument van een ongeautoriseerde kopie van een *Lazy Sunday*-clip of een *Saturday Night Live*-episode zou het programma op de televisie hebben gezien of er later een dvd van kopen. Piraten zijn misschien wel zó weinig bereid tot betalen dat ze überhaupt nooit in de markt zijn voor betaalde versies van entertainmentproducten. Ook is denkbaar dat enkele van de actiefste piraten tevens zware consumenten van legale alternatieven zijn; wellicht gebruiken ze illegale

downloads om aan de hand daarvan te beslissen voor welke producten ze later gaan betalen. Het heeft weinig zin om te piekeren over de omvang van de markt voor illegaal gedownloade producten, hoe graag instituten uit de muziekwereld, zoals de Recording Industry Association of America (riaa), of uit de filmwereld, zoals de Motion Picture Association of America (mpaa), zich hier ook mee bezighouden. Toch zou het evenmin juist zijn om mogelijke negatieve effecten van piraterij geheel van de hand te wijzen.

Ten tweede schaadt digitalisering de inkomsten van entertainmentbedrijven doordat die veel mensen minder bereid maakt te betalen voor producten – of meer in het algemeen, doordat digitalisering ieders denkbeelden van wat een ‘eerlijke’ prijs is, veranderd heeft. Dit kun je zien als een indirect gevolg van piraterij: met illegale kopieën van boeken, muziek, films en videogames die met een enkele Google-klik bereikbaar zijn, zullen sommige mensen denken dat de volle prijs betalen voor mediaproducten oneerlijk, achterhaald of zelfs gewoon dom is. Maar piraten zijn hier niet de enige schuldigen: ook legale, nieuwe digitale businessmodellen kunnen dit effect hebben. Via digitale kanalen kunnen consumenten meer content bereiken dan ooit tevoren, en veelal tegen lagere kosten. YouTube werkt effectief als een gigantische jukebox waarop gebruikers gratis alle muziek die ze maar willen, kunnen afspelen; en met Spotify, Pandora en Netflix kunnen muziek-, film- en televisieliefhebbers beschikken over ‘kasten’ vol content, in ruil voor een kleine vergoeding. Door deze diensten kunnen consumenten hun belangstelling verliezen om te betalen voor het eigen bezít van entertainmentproducten.

Alan Horn van Disney vertelde me over ‘nieuwe technologieën die het aandeel in de taart kleiner maken, in elk geval op korte termijn’ in de filmindustrie. Om maar één voorbeeld te noemen: nieuwe films streamen en huren brengt de lucratievere dvd-verkoop in het gedrang. Dat de meeste consumenten weinig kennis hebben van de bijzondere kostenstructuur van entertainmentproducten, maakt het moeilijker om hun denkbeelden over wat een eerlijke prijs is te beïnvloeden. Ik merk vaak dat het publiek de kosten van de productie, verpakking en verzending van fysieke boeken, cd’s en dvd’s overschat, en daardoor een grotere kostenbesparing verwacht op digitale producten (waarbij die kosten lager zijn) dan mediabedrijven feitelijk kunnen bieden.

Producenten die zich online begeven, zien zich dus geconfronteerd met een dubbele uitdaging: ten eerste is er het probleem van consumenten die

illegaal downloaden, en ten tweede moet er druk op hen worden uitgeoefend om ze te laten betalen voor content. Dat kan leiden tot moeizame financiële situaties. Neem nu televisienetwerken als abc, cbs, fox en nbc. Zij krijgen hun programma's van de televisieafdelingen van hun eigen moederbedrijven, van rivaliserende mediaconglomeraten of van onafhankelijke productiebedrijven, en ze halen hun inkomsten uit reclame tussen deze programma's door.[37] Tarieven voor advertenties worden berekend aan de hand van de zogeheten cpm (*cost per mille*), de kosten voor 1000 views.[38] Toen Kilar en zijn team in 2009 Hulu's businessmodel heroverwogen, varieerden de cpm-tarieven voor advertenties van 30 seconden in primetimepauzes op de grote netwerken van 20 tot 40 dollar. Met minstens 16 minuten aan commercials per uur televisie, verdienen de netwerken zo'n 1000 dollar per 1000 kijkers per uur.

Hulu's cpm-tarieven zijn van het begin af aan veel hoger geweest, soms zelfs twee keer zo hoog als de gangbare tarieven in de televisiewereld.[39] Hulu maakte namelijk 'gebruik van de unieke eigenschappen van onlinemedia, voor een meer doelgerichte, interactieve en effectieve advertentie-ervaring,' zo werd het verwoord door Jean-Paul Colaco, senior vicepresident van de reclameafdeling. Hulu bood adverteerders nieuwe reclameformats en betere kansen om hun doelgroep te bereiken. Maar er werd ook veel minder reclame vertoond: Hulu vertrouwde op wat Kilar omschreef als een '*less is more*'-benadering, met in 2009 slechts een kwart van het aantal advertenties dat bij televisienetwerken gangbaar is. Dus ondanks de hogere tarieven vielen de inkomsten van adverteerders per 1000 views per uur bij Hulu lager uit dan bij de televisie.

Zeker, het financiële plaatje is wat ingewikkelder dan je even op de achterkant van een envelop kunt berekenen. En er zijn ook meerdere partijen die uit de ruif mee-eten: de netwerken delen een gedeelte van hun inkomsten met de televisiestations die hen helpen de kijkers te bereiken, en Hulu betaalt een vergoeding aan contenteigenaars en distributiepartners.[40] Toch is de boodschap helder: zelfs als Hulu zijn advertenties zou verhogen tot 50 procent van het aantal dat bij televisienetwerken gangbaar is (volgens de bestuurders van Hulu de uiterste bovengrens), dan levert reclame minder op dan bij de televisienetwerken. En bij deze calculaties is geen rekening gehouden met de mogelijkheid om verdere inkomstenkanalen op te offeren aan onlinevideodistributie. Zo kan de verkoop van topseries voor gelijktijdige uitzending aan andere netwerken honderden miljoenen dollars

extra opleveren, terwijl de verkoop van dvd's van hitseries soms tientallen miljoenen dollars in het laatje brengt. Deze inkomstenstromen kunnen door de groei van Hulu en andere onlinevideosites fors worden ingeperkt.

Hulu's adverteerdersmodel is nog minder lucratief als je het vergelijkt met dat van kabelnetwerken als The Disney Channel, Bravo van nbc Universal en FX van News Corp. Kilar verklaarde: 'Gemiddeld genomen danken ze ongeveer de helft van [hun] inkomsten aan adverteerders, en bestaat de andere helft van hun inkomsten uit licentievergoedingen van *cable operators*,' zoals Comcast en Cablevision. De cpm-tarieven voor reclames in primetime rond originele dramacontent bij kabelnetwerken zijn misschien lager dan bij de televisie, maar met zulke forse inkomsten uit licentievergoedingen levert een uur kabeltelevisie per 1000 kijkers per uur aanzienlijk meer op.[41] En hoe populairder een kabelnetwerk is, hoe hoger de inkomsten uit licentievergoedingen. 'Als kabelnetwerken beslissen of ze een programma online zetten, laten ze hierin meewegen wat ze per abonnee als vergoeding ontvangen van kabelexploitanten,' merkte Andy Forssell op, senior vice-president van de afdeling contentacquisitie en -distributie tot hij interim-ceo werd bij Kilars vertrek in 2013.

Maar als het financiële plaatje zo ongunstig is, waarom werd Hulu dan überhaupt opgericht? Tja, klanten rustig illegaal laten downloaden en helemaal geen inkomsten binnenhalen, is natuurlijk nog erger. Het oorspronkelijke idee achter Hulu was dit scenario zoveel mogelijk te voorkomen. Ook Kilars *less-is-more*-benadering moeten we in dit licht zien: met minimale advertentie-inkomsten kan Hulu effectief de strijd aangaan met onlinerivalen en illegaal gedownloade content. Hulu focust op het scheppen van een aantrekkelijk aanbod voor zijn gebruikers, zo verklaarde Colaco: 'We streven naar een redelijk evenwicht tussen de hoeveelheid advertentieviews en gebruikte kwaliteitscontent.'

En al is Hulu een hit, we mogen niet te streng oordelen over televisiebestuurders die zich misschien te voorzichtig in de wereld van onlinevideo wagen. Zolang views op de gewone televisie meer opleveren dan ze Hulu opleveren, en zolang mensen aanzienlijk meer tijd voor de televisie doorbrengen dan voor schermpjes met onlinecontent, zullen bestuurders van netwerken en kabelbedrijven ongetwijfeld gemengde gevoelens hebben over het aanmoedigen van online kijken – in het bijzonder om publiek te verleiden om van het kijken naar, pakweg, zijn

favoriete comedyserie op nbc te switchen naar hetzelfde programma op Hulu. Machtige kabelexploitanten, die ongeveer 70 procent van de betaalde televisiemarkt in Amerika beheersen, zullen er net zo over denken.[42] Hun voorzichtige optreden komt misschien kortzichtig en weinig vernieuwend over (en dat krijgen televisiebestuurders ook regelmatig te horen), maar is eenvoudig het gevolg van de economische realiteit. Het is dan ook niet verrassend dat Jeff Gaspin, toenmalig president-directeur van Universal Television Group en verantwoordelijk voor nbc Universal's kabelkanalen, op zoek ging naar een model dat, zoals hij het uitdrukte, 'onze content bij de mensen brengt waar en wanneer ze het willen, maar ook de dubbele inkomstenstroom en de relatie met onze distributeurs in stand houdt.'[43]

Producenten van televisiecontent zien zich geplaatst voor een klassiek dilemma in de entertainmentwereld: moeten gevestigde bedrijven in het eigen vlees snijden door hun inkomsten uit traditionele kanalen deels op te offeren aan het streven naar een sterke positie in een nieuw kanaal? Managers in de televisie-industrie zijn beslist niet de eersten die met dit dilemma worstelen. Ook in de muziekindustrie stonden de grote platenlabels aanvankelijk aarzelend tegenover de onlinekanalen. Naarmate er meer piraten verschenen, richtten de labels hun aandacht vooral op het beschermen van de traditionele distributiemethoden. En met Amazon als pionier in de onlineverkoop en inmiddels ook de digitale distributie van boeken, moesten uitgevers het juiste midden vinden tussen het gebruik van nieuwe kanalen en voortgezette samenwerking met bestaande fysieke zakenpartners als Barnes & Noble.

Welke benadering werkt het best voor contentproducenten in deze situaties? Daarover is het laatste woord nog niet gesproken. Is het verstandig om een offensief in te zetten en de nieuwe digitale kanalen te omarmen? Of is het beter om een defensieve houding aan te nemen en de bestaande manier van zakendoen in stand te houden? Voor beide benaderingen zijn goede argumenten aan te voeren. En als de marktomstandigheden veranderen, of andere veranderingen plaatsvinden (bijvoorbeeld in de bedrijfsvorm, of als adverteerders meer bereidheid tonen om online te adverteren), dan kan de optimale strategie weer veranderen.

Wat onveranderd blijft, ongeacht de manier waarop mediaproducenten digitale kanalen benaderen, is het belang van blockbustercontent. Door zich

via Hulu te richten op kwaliteitsfilm- en televisiecontent waren nbc, fox en abc in een betere positie om succes te boeken dan YouTube, waar de focus meer lag op content in de staart. Voordat YouTube begon te experimenteren met nieuwe kwaliteitsprogramma's, liep minder dan één op de twintig gestreamde video's via Hulu, maar dit bedrijf sleepte toch liefst een kwart van de totale geldstroom uit onlinevideoadvertenties binnen.[44] De cpm-tarieven bedroegen bij YouTube slechts een vijfde van die bij Hulu in 2009, al verkocht YouTube alleen advertenties voor een klein deel van de video's in zijn brede staartassortiment. Net als gewone consumenten voelen adverteerders zich aangetrokken tot populaire programmering. En tot dusver heeft kwaliteitsvideocontent de meeste kans op populariteit, ook op onlinekanalen.

Hoewel Hulu een flinke lijst van partners heeft opgebouwd die hitcontent aanleveren, heeft de site vaak moeite met het verwerven van televisie- en kabeltelevisieseries (maar ook Hollywoodfilms van de A-lijst). In 2009 vroeg FX Hulu drie seizoenen van *It's Always Sunny in Philadelphia* terug te trekken, uit bezorgdheid dat het online aanbieden van de show de waardering en dvd-verkoop zou schaden. Turner Broadcasting System weigerde Hulu toestemming voor populaire shows als *The Closer* die worden uitgezonden op zijn kabelnetwerk tnt. En in maart 2010 trok Comedy Central van Viacom *The Daily Show with Jon Stewart* en *The Colbert Report* terug, al lange tijd twee van de populairste shows op Hulu, maar draaide die beslissing enkele maanden later weer terug. Zelfs populaire televisieshows van de eigen partners zijn niet altijd beschikbaar op Hulu: fox' succesvolle *American Idol* schittert door afwezigheid op Hulu's streamingdienst. 'Je kunt het niet altijd contenteigenaars én gebruikers naar de zin maken,' merkte Kilar op.

Na te hebben aangetoond dat een aanbod van kwaliteitscontent meer oplevert dan het assortiment uit de staart, begon Hulu na te denken over nieuwe manieren om meer grip te krijgen op de kop van de vraagcurve (vergelijk ook YouTubes idee van de Original Channels). Een abonneeservice past goed bij dit doel: het biedt een gestage stroom van inkomsten en vestigt een economisch model dat goed aansluit op kabeltelevisie, waardoor Hulu in een betere positie komt in de race voor de beste televisie- en kabelshows. Dus, nadat Kilar en zijn team verschillende opties hadden overwogen, werd er verder niet getreuzeld: in juni 2010 zag Hulu Plus het licht. Voor 9,99 dollar per maand kregen consumenten

toegang tot meer shows, te zien op meer platforms – van Apples iPhone en iPad tot videogameconsoles. Eind 2012 had Hulu meer dan 3 miljoen betalende Hulu Plus-abonnees geworven, meer dan twee keer zoveel als het jaar ervoor. Hulu's geschatte inkomsten stegen naar bijna 700 miljoen dollar in 2012.[45] Dit soort bedragen verbleken natuurlijk nog in vergelijking met de inkomsten in de traditionele televisie-industrie, en we moeten maar afwachten of Hulu's moederbedrijven hun jonge spruit willen blijven steunen in dit businessmodel. Maar Hulu's goede resultaten hebben in elk geval al een belangrijk punt bewezen: een groot aantal consumenten is bereid te betalen voor populaire content online.

Ontwikkelingen op het gebied van onlinevideo laten zien dat de digitale technologie zonder twijfel grote veranderingen met zich meebrengt en dat gevestigde contentproducenten zich hierdoor voor grote uitdagingen gesteld zien. Maar het verhaal heeft nog een andere kant. Een paar bestaande entertainmentbedrijven zijn overgestapt naar digitale distributie van hun producten zonder dat ze zich daartoe gedwongen voelden door piraten of rivalen, en: zij weten daarvan te profiteren. Een geweldig voorbeeld vinden we in de operawereld: misschien verwacht u dat er in deze sector weinig vernieuwende ideeën zijn ontstaan sinds, zeg, de 19de eeuw, maar in feite is dit een boeiende omgeving voor iedereen die meer wil begrijpen van het blijvende belang van blockbusters en supersterren.

In het seizoen 2006–2007 betrad de Metropolitan Opera ('de Met') ongebaande wegen om 'moedig te gaan waar geen operahuis ooit eerder is geweest': in de bioscoop.[46] Algemeen manager Peter Gelb begon met het live in high-definition (HD) uitzenden ('simulcasting') van voorstellingen van de Met via bioscopen in de Verenigde Staten en Canada. Het Live in HD-programma was een revolutionaire stap voor een theatergezelschap: nooit eerder waren liveproducties direct toegankelijk voor een massapubliek buiten de gebruikelijke operagebouwen.

De Met, bezorgd over de toekomst, had dit idee ontwikkeld om nieuw publiek aan te trekken. Een belangrijk doel voor het operahuis, want de gemiddelde leeftijd van de met-bezoekers was in vijf jaar tijd toegenomen van 60 naar 65 jaar. (En als je publiek letterlijk uitsterft, weet je dat je een groot probleem hebt.) Hoewel het operabezoek in de jaren 80 en 90 was toegenomen, was het sindsdien weer aan het afnemen.[47] In 2007, Gelbs derde jaar aan het hoofd van het 124 jaar oude operahuis, ging minder dan 5

procent van de Amerikaanse volwassenen ten minste eenmaal per jaar naar de opera – ongeveer een derde van het aantal Amerikanen dat weleens een Broadwayshow of een concert van een symfonieorkest bijwoonde. ‘Ik wil de elitaire sluier wegtrekken,’ zei Gelb over Live in HD. ‘Dit is opera voor een zo breed mogelijk publiek.’[48]

De Met, het grootste onafhankelijke theatergezelschap ter wereld en een van de oudste van de VS, ontving in 2007 circa 780.000 bezoekers per jaar en had een werkbudget van ruim 220 miljoen dollar.[49] Als nonprofit-instelling stelde de Met zich ten doel ‘de muziekkunst en muziekeducatie van het algemene publiek te ondersteunen, aan te moedigen en te promoten, met name op het gebied van opera.’ Zoals Gelb verklaarde, combineerde de Met ‘alle aspecten van de podiumkunst’ met een 120-koppig symfonieorkest, een voltijds koor, een voltijds dansgezelschap en honderden toneelknechten. In het operagebouw met zijn 3800 zitplaatsen werden per seizoen 26 tot 28 verschillende producties uitgevoerd, met per jaar tot 240 voorstellingen. Ongeveer twee vijfde van het budget was afkomstig van de kaartverkoop, nog eens twee vijfde van privé-donateurs, en de rest van overheidssubsidies. Gelb, die vóór zijn aanstelling bij de Met gewerkt had als agent voor Columbia Artists Management en als president-directeur van Sony Classical Music, was vastbesloten de inkomstenbasis van de organisatie te verbreden door een multimediastrategie te hanteren die vergelijkbaar was met de strategie voor Hollywoodfilms: het aanboren van nieuwe inkomstenkanalen.

Het eerste seizoen van het Live in HD-programma omvatte zes voorstellingen van de zaterdagmatinee. Net als bij de release van een film werden de voorstellingen live en tegelijkertijd uitgezonden in bijna 250 bioscopen met high-definitionprojectors. Van het begin af aan, vertelde Gelb, wilde hij het als een echt *event* presenteren.[50] Maar de kosten waren hoog: de simulcasts vergden flinke investeringen in de technologie.[51] Ook was hiervoor een productieteam van ongeveer zestig mensen nodig, met zo’n vijftien camera’s om de scènes op de planken en achter de schermen te filmen. De kosten voor elke simulcast bedroegen zo’n 1,1 miljoen dollar, wat dus neerkwam op 6,6 miljoen dollar voor het hele seizoen. Voor de distributie van de voorstellingen ging Gelb een partnerschap aan met National CineMedia (ncm), de voornaamste leverancier van alternatieve programma’s aan grote bioscoopketens zoals Regal Cinemas, amc Theatres en National Amusements Theatres. De theaters kwamen met de Met

overeen dat ze de inkomsten van de kaartverkoop (à circa 22 dollar per kaartje) samen zouden delen.

De eerste opera in het Live in HD-programma was *The Magic Flute* (*Die Zauberflöte*) op 30 december 2006. Alle Amerikaanse bioscoopbezoekers beleefden de opera op hetzelfde moment als de operabezoekers in de Met zelf, maar voor een veel lagere toegangsprijs, en met naar wens een bak popcorn op schoot. Ze zagen een prachtige voorstelling met veel close-ups, waarop de gelaatsuitdrukkingen van de zangers veel beter zichtbaar waren dan vanuit de operazaal, zelfs vanaf de beste plaatsen. En als de liveoperavoorstelling een pauze kende, werd het publiek door de camera's achter de schermen meegevoerd voor interviews met de zangers en exclusieve beelden van kostuums, decors en dergelijke. Tijdens het eerste filmseizoen van de Met bezochten in totaal 300.000 mensen de simulcast-voorstellingen, wat het gezelschap 3,3 miljoen dollar aan inkomsten opleverde.[52]

In april 2007, toen het publiek plaatsnam voor de laatste voorstelling van het seizoen, een nieuwe productie van *Il Trittico*, stond Gelb in de coulissen en keek hij toe hoe de zangers en musici zich klaarmaakten voor weer een voorstelling.[53] Hij moest een belangrijke beslissing nemen. Het Live in HD-programma had vrijwel uitsluitend lovende reacties en kritieken ontvangen. Maar het had ook een verlies van meer dan 3 miljoen dollar opgeleverd: een fors bedrag dat de Met in de rode cijfers kon doen belanden, en dat waarschijnlijk tot ongenoegen van de donateurs. En er waren nog andere problemen. Sommige operaliefhebbers waren bang dat de simulcasts de artistieke kwaliteit van de opera zouden ondermijnen. Anderen verwachtten dat de bioscoopuitzendingen de kaartverkoop van liveoperavoorstellingen van de Met én van andere operagezelschappen zouden schaden. En toen de Opéra de Paris, de Royal Opera House in Covent Garden en andere operagezelschappen wereldwijd aankondigden dat ze hun eigen simulcasts wilden maken, vreesden sommigen dat de Met bij zoveel competitie dit kostbare initiatief niet zou kunnen volhouden. Dat waren allemaal kwesties waarmee Gelb rekening moest houden bij het beantwoorden van deze vraag: wogen de voordelen van de simulcasts op tegen de noodzakelijke investeringen?

Ik zal u niet langer in spanning laten. Tot dusver luidt het antwoord: ja, absoluut! Gelb besloot te blijven investeren in zijn Live in HD-programma

en daarmee wist hij de financiële situatie van de Met aanzienlijk te verbeteren. Uitzonderlijk voor een nieuwe onderneming was dat het programma al winstgevend was in zijn tweede jaar, toen er acht opera’s werden uitgezonden in 23 landen, met een verkoop van 920.000 kaartjes. In het seizoen 2010–2011 werden in totaal twaalf opera’s via simulcast uitgezonden in 1500 bioscopen in 46 landen, met een verkoop van bijna 3 miljoen kaartjes en een opbrengst van 11 miljoen dollar. Binnen enkele jaren liet het Live in HD-programma van de Met zien hoe digitale technologie een positief verschil kan maken, zelfs in een sector als de opera, waarin alles vaak bij het oude blijft. Maar dat is niet het enige inzicht dat het initiatief van de Met ons oplevert. In feite zal een nadere analyse van de impact die de Live in HD-programma’s op de operamarkt hebben ook andere belangrijke lessen laten zien, waaruit de entertainmentindustrie in zijn geheel veel lering kan trekken.

Een eerste observatie: als we het effect van nieuwe distributiekanalen overdenken, kunnen we het beste kijken naar de ‘bundel van voordelen’ die de klant in elke context wordt aangeboden. De voordelen van een bezoek aan de Metropolitan Opera House zijn duidelijk: liveopera bij de Met is een bijzonder *event*, in een gebouw van wereldklasse en een zaal met een geweldige akoestiek, waar *patrons* deel uitmaken van een exclusieve ervaring, zich chic kleden voor de gelegenheid en andere chique mensen ontmoeten. Maar de simulcasts bieden ook voordelen: je betaalt maar 22 dollar voor je kaartje, terwijl operaliefhebbers voor de live-voorstelling 400 dollar moeten spenderen aan een zitplaats in de zaal, ter hoogte van het orkest; de plaatselijke bioscoop bezoeken is wat makkelijker; er zijn minder strenge regels voor wat het publiek niet mag doen (bijvoorbeeld weglopen halverwege de voorstelling, of popcorn eten); simulcast-kijkers zien aspecten van de voorstelling die alleen op het scherm zichtbaar zijn; en men krijgt op de koop toe interviews en andere informatie te zien. De ene vorm van genieten van opera is niet noodzakelijkerwijs beter dan de andere, ze zijn gewoon verschillend. En hoe meer verschil er is tussen hoe consumenten deze producten ervaren, hoe groter de kans dat de nieuwe en de bestaande kanalen elkaar eerder aanvullen dan beconcurreren. Gelb maakte terecht een vergelijking tussen de simulcasts en de populaire *Monday Night Football*-uitzendingen die de populariteit van de National Football League aanzienlijk hebben vergroot: ‘Zoals sportclubs hebben ontdekt dat de fans heus nog wel de livewedstrijd willen komen beleven, zo

zal dit de liveoperavoorstellingen in New York City alleen maar in waarde doen toenemen.'[54]

Klantvoordelen veranderen vaak als producten via andere kanalen worden gedistribueerd, zelfs als het enige verschil is dat het aanbod de klant via een andere 'pijplijn' bereikt. Zo is televisieprogramma's bekijken via Hulu anders dan deze zelfde programma's op televisie bekijken. Traditioneel televisiekijken is lineair: het vindt plaats op een vast moment op de tijdlijn, wordt beperkt door 'wat er op de tv is', is gelardeerd met massamediareclame en biedt een gezamenlijke ervaring waarbij je 'achterover kunt leunen'. Televisiekijken via Hulu daarentegen kan wanneer de gebruiker dat wil, geeft toegang tot een breed assortiment met op de doelgroep toegespitste reclame en biedt een meer individuele, interactieve 'puntje van je stoel'-ervaring. Het leveren van deze verschillende voordelen stelt nieuwe eisen aan de contentproducenten en hun creatieve talenten. Bijvoorbeeld: hoe meer de Met gaat vertrouwen op simulcasts, hoe meer men bij het engageren van nieuwe operazangers kan gaan letten op ervaring met zingen voor de camera, op stemmen die het goed doen in de bioscoop – en op gezichten die er in close-up goed uitzien. In dat opzicht, en in andere opzichten, zal Gelbs Live in HD-programma zonder twijfel van grote invloed zijn op de operamarkt.

De nieuwe technologie zal waarschijnlijk ook leiden tot grotere blockbusters. Opera is een weinig innovatieve sector: in de tijd dat Gelb overwoog of hij al dan niet door moest gaan met het Live in HD-programma, focusten de meeste grote operagezelschappen op het 18de- en 19de-eeuwse repertoire: werk van componisten als Mozart, Puccini en Verdi. Vanaf begin jaren 90 tot 2012 haalden slechts 26 verschillende opera's de top 10 van Opera America, waaronder slechts één Amerikaanse opera, *Porgy and Bess*; geen enkele moderne opera bereikte deze top 10.[55] Nu de simulcasts een ander en (naar Gelb hoopt) jonger publiek aantrekken, wordt het operahuis wellicht verleid om nieuwe content aan te bieden. Tot dusver echter lijken simulcast-gangers vooral aangetrokken te worden door dezelfde opera's die in de operahuizen volle zalen trekken: het kleine aantal blockbusters dat de tand des tijds heeft doorstaan, zoals *Carmen*, *La Bohème* en *La Traviata*. Wat uit de eerste peilingen naar voren komt, biedt daarvoor een verklaring: veel consumenten die de producties in een bioscoop bezoeken, zijn vrij lichte operaconsumenten die op deze praktische manier hun sporadische uitstapjes naar de echte opera willen

aanvullen.[56] McPhees theorie over natuurlijk monopolie leert ons dat lichte consumenten meestal kiezen voor de meest populaire producten. Mettertijd zal dus het liefdesverhaal van *Carmen* en Don José, al zeer populair in de aantrekkelijke voorstelling van de Met, wereldwijd een nog grotere hit worden.

Maar er zijn nog dramatischer veranderingen in de operamarkt op til. Kort na de millenniumwisseling waren er bijna 180 Amerikaanse operagezelschappen met in totaal 720 miljoen dollar aan inkomsten. Bezoekersaantallen en inkomsten waren sterk geconcentreerd: de vier voornaamste gezelschappen behaalden bijna 50 procent van de inkomsten in deze sector, en de Met had een bijna vier keer groter budget dan de tweede speler, de San Francisco Opera.[57] De Live in HD-revolutie van de Met zal naar alle waarschijnlijkheid de concentratie nog versterken en de *winner-take-all*-structuur van de operamarkt in zijn geheel vergroten. Hoe dat komt, wordt duidelijk als we de posities van de grote en kleinere operahuizen in de competitie bekijken.

Het topechelon in de markt lijkt het meeste voordeel te kunnen trekken uit deze nieuwe distributietechnologie, om verschillende redenen. Allereerst: slechts een handjevol operahuizen van wereldklasse heeft de middelen voor de noodzakelijke technologische investeringen. De kosten van simulcasts zullen in de toekomst misschien sterk dalen – dat gebeurt vaak bij ontwikkelingen in de digitale technologie – maar vooralsnog bedragen de kosten 1 miljoen dollar per simulcast (een bedrag dat vooral opgaat aan de huur van opnamemateriaal en arbeidsloon). Dat maakt een Live in HD-programma onbereikbaar voor de meeste operahuizen.

Ten tweede kunnen slechts enkele operahuizen talenten van de topcategorie werven en vasthouden. De Met engageert tientallen operazangers en musici: ruim 30 procent van de totale uitgaven van de Met gaat op aan hun salarissen en gages. De markt voor operazangers is sterk geconcentreerd: na de jarenlange opleiding in zangtechniek, acteurkunst en verschillende talen, zijn er slechts weinig zangers die blijvend internationaal carrière maken. Zoals Irene Dalis, een voormalige prima donna bij de Metropolitan Opera het zei: slechts ‘één op de 15.000 operazangers bereikt de top.’[58] Maar degenen die tot echte sterren uitgroeien, zoals Renée Fleming en Joyce DiDonato, kunnen bedragen van 15.000 dollar of meer voor een enkele operavoorstelling bedingen – en de grootste sterren schitteren in bijna 50 voorstellingen per jaar. De

beroemdste en best betaalde operazanger uit de recente geschiedenis, Luciano Pavarotti, verdiende naar verluidt 100.000 dollar voor een recital eind jaren 80; en als een van de Drie Tenoren, samen met Plácido Domingo en José Carreras, verdiende hij naar men zegt 10 miljoen dollar.[59] Een elitegroep van operaregisseurs en dirigenten speelt ook een belangrijke rol in de operawereld. Velen van hen, zoals James Levine van de Met, blijven het grootste deel van hun carrière bij een en dezelfde organisatie. De zangers en musici die toonaangevend worden binnen hun beroepsgroep en tot het hart van muziekliefhebbers en mecenassen spreken, zijn in een machtige positie: de operahuizen dingen naar hun gunsten. Uiteraard verkeren de rijkste operahuizen in de beste positie in de strijd om toptalenten.

Ten derde: omdat middelmatige producties en tweederangs talent niet opkunnen tegen superieure producties en eersteklas talent, kunnen slechts enkele operahuizen aan de top de competitie aangaan met publiek wereldwijd. Stel dat verschillende operagezelschappen zouden inzetten op de simulcast-technologie en het publiek in de bioscoop, in of buiten de VS, de keuze had tussen *Carmen* door de Met, *La Bohème* door het Londense Royal Opera House en *La Traviata* door de Lyric Opera van Kansas City. De productie van de Lyric Opera zou zonder twijfel uitstekend zijn, maar zou die voorstelling ook de meeste kaartjes verkopen? Het publiek verwacht de beste operavoorstellingen en de beste operazangers bij de grote operahuizen, en deze operahuizen zijn wereldmerken. De markt voor simulcast-opera biedt heel weing ruimte voor variatie. Kansas City en andere operagezelschappen van het tweede garnituur zouden het flink te verduren krijgen in de competitie. Het ligt dus veel meer voor de hand dat slechts een paar internationaal befaamde operahuizen mee kunnen doen aan deze technologische wapenwedloop. Zij zullen het meeste profiteren van nieuwe distributiekanalen.

Dat betekent overigens niet dat kleine, plaatselijke operahuizen niet ook voordeel kunnen hebben van deze nieuwe technologie. De simulcasts kunnen leiden tot meer waardering voor opera, en daar kunnen de kleinere operagezelschappen van meeprofiteren. Een medewerkster van de Boston Lyric Opera, die toegeeft dat haar operahuis niet over de beste talenten beschikt maar ‘net een treetje lager’, denkt dat de simulcasts in de regio van Boston de belangstelling voor opera hebben aangewakkerd en nieuw publiek voor het plaatselijke operahuis hebben aangelokt. Maar managers

van andere kleine opera's zijn bezorgd. Reed Smith, algemeen manager van Tri-Cities Opera in Binghamton, New York, zei over de Met: 'Ze vallen ons gebied binnen, om het maar ronduit te zeggen.'[60] Vermoedelijk kunnen we pas over enkele jaren zien wat de impact van simulcasts op kleinere operahuizen is, maar tenzij ze een manier vinden om zichzelf te onderscheiden, zullen enkele huizen het waarschijnlijk moeilijk krijgen in de competitie met de rijkere, grotere operagezelschappen, en dit versterkt de *winner-take-all*-markt nog meer.

Net als in andere entertainmentsectoren geldt ook voor de operawereld dat de grootste contentproducenten een voorsprong hebben in de slag om nieuwe technologie, de beste talenten en uiteindelijk dus ook het grootste publiek. David Gockley, algemeen manager van de San Francisco Opera, noemde het nieuwe project van de Met 'een blikseminslag'.[61] Hij probeerde deze strategie ook te volgen, maar met beperkt succes. Andere grote operagezelschappen in de wereld hebben eveneens geëxperimenteerd met nieuwe distributiekanalen voor opera. De Washington National Opera biedt simulcast-uitzendingen aan voor scholen en universiteiten, de Royal Opera House in Londen heeft geprobeerd opera- en balletvoorstellingen op de planken te brengen in Europa en daarbuiten, en Teatro Alla Scala in Milaan distribueerde wereldwijd een livesimulcast van zijn gala-avond voor de opening van het seizoen. Intussen boekt de Metropolitan Opera steeds nieuwe successen: in het seizoen 2010–2011 werd een recordbedrag van 182 miljoen dollar aan privéschenkingen binnengehaald[62] en beschikte de Met over een werkbudget van maar liefst 325 miljoen dollar – en die zijn hard nodig in de strijd om de beste content en de grootste sterren. De Met besteedde in dat seizoen meer aan opera's dan enig ander operagezelschap ter wereld, en het budget was groter dan dat van de volgende acht grote Amerikaanse gezelschappen bij elkaar.

Al met al lijken ontwikkelingen in de digitale technologie op het eerste gezicht een 'democratiserende' invloed te hebben, maar in werkelijkheid hebben ze vaak het omgekeerde effect: ze versterken de concentratie en *winner-take-all*-dynamiek. Doordat nieuwe technologieën het maken, reproduceren, distribueren en consumeren van mediacontent makkelijker en goedkoper maken, krijgt het publiek wereldwijd steeds meer toegang tot de populairste televisieprogramma's, films, boeken en operavoorstellingen. Op deze snel uitdijende marktplaats winnen blockbusters en supersterren aan belang en leiden blockbusterstrategieën tot succes.

Hoofdstuk 6

Vormt de digitale technologie een -bedreiging voor machtige producenten?

‘Ik mocht de mensen van onze platenmaatschappij erg graag, maar er komt een moment dat je je moet afvragen waarom je er een nodig hebt,’ zei Thom Yorke, de zanger en gitarist van de Britse band Radiohead. Het was 2007, kort voordat de band de media stormenderhand zou veroveren door een uiterst ongewoon releaseplan aan te kondigen voor zijn nieuwe album *In Rainbows*. Radiohead zou zijn muziek alleen uitbrengen als digitale download op de website van de band – en zou elke fan zelf laten beslissen hoeveel hij of zij ervoor wilde betalen.[1]

Radiohead, in 1985 opgericht door vijf vrienden op een elitaire particuliere kostschool in Engeland, was in de jaren rond de eeuwwisseling een van de populairste en in artistiek opzicht belangrijkste bands en stond bekend om zijn zwartgallige stijl. In april 1993 maakte Radiohead furore op de Amerikaanse markt met de single *Creep*, die kopers van muziek kennis liet maken met hun debuutalbum *Pablo Honey*. De band bracht tussen 1995 en 2003 nog vijf albums uit, waarvan *OK Computer* het best verkocht werd en de beste recensies kreeg. De band kreeg er zijn eerste Grammy Award voor, voor het Beste Alternatieve Muziekalbum. Tegen 2007 waren er van de zes Radiohead-albums alleen al in de Verenigde Staten in totaal meer dan 8 miljoen exemplaren verkocht[2] en had de band een enorme aanhang gekregen – ‘groot genoeg om albums op nummer één te krijgen en toegewijd genoeg om het internet dicht te pleisteren met fansites, blogs, discussies over songs en bootleg-opnamen,’ aldus een verslaggever van de *New York Times*.

In 2003, met de release van zijn zesde album, *Hail to the Thief*, loste de band zijn contractuele verplichtingen tegenover zijn platenlabel emi in en koos ervoor het contract niet te verlengen. Begin 2005 begon Radiohead met de opnamen voor *In Rainbows* en de band had geen plannen om een nieuw contract te tekenen met welke platenmaatschappij ook. Het in eigen beheer uitgebrachte nieuwe album, waaraan de band twee jaar werkte, werd beïnvloed door de feedback van fans die een tournee in 2006 bijwoonden. Vele van de nummers die tijdens die tournee werden gespeeld, vonden hun weg naar het album, en liveversies werden online gezet door fans die ze tijdens concerten hadden opgenomen. ‘De eerste keer dat we *All I Need* speelden, stond het, patsboem, op YouTube,’ zei Yorke over een van de songs. ‘Dat is toch fantastisch?’[3]

Tegen de tijd dat Radiohead klaar was om zijn nieuwe album uit te brengen, zag de muziekindustrie er heel anders uit dan toen de band aan zijn opmars was begonnen. Fysieke muziekwinkels waren nog slechts goed voor iets meer dan 30 procent van alle albumverkopen – een historisch dieptepunt – tegenover de helft van alle albums een decennium eerder.[4] Ze hadden voortdurend marktaandeel verloren aan grootwinkelbedrijven zoals Walmart en Best Buy, onlinewinkels zoals de iTunes Store van Apple en onlinediensten zoals Rhapsody. Ook de muziekpiraterij was intussen opgebloeid: tegenover elke verkochte track stonden naar schatting twintig illegale downloads.[5]

Gezien die moeilijke marktsituatie was Radiohead van plan zijn album nu uit te brengen op een voor zo’n invloedrijke muziekgroep ongekende manier: niet alleen zou het complete album alléén als digitale download verkrijgbaar zijn via de Radiohead-website, consumenten moesten ook de mogelijkheid krijgen er zelf een prijs voor te bepalen. Als bezoekers van de site op een vraagteken naast een blanco prijsvenster klikten, verscheen het bericht: ‘It’s up to you’, en een volgend scherm bevestigde: ‘No really, it’s up to you.’ Voor elke download werd slechts een servicebedrag van 0,45 pond in rekening gebracht. Radiohead behield alle rechten van het album en sloot een overeenkomst met muziekuitgeverij Warner/Chappell om de royalty’s te innen.[6]

Sommige insiders in de muziekindustrie deden het plan – dat bedacht was door de band en zijn managers Chris Hufford en Bryce Edge van het in het Verenigd Koninkrijk gevestigde Courtyard Management, en dat een ingrijpende breuk betekende met de industriestandaard van vaste prijzen

voor muziek – af als de zoveelste nagel aan de doodskist van de zieltogende muziekindustrie. Maar Yorke was niet onder de indruk. Hij noemde de traditionele strategieën een ‘achterhaald bedrijfsmodel’[7] en verklaarde: ‘Je kunt zeggen dat we het recht hebben verdiend om dingen op onze eigen manier te doen.’[8]

De voorman van Radiohead had misschien gelijk dat de band het recht had verdiend zelf te doen wat hij wilde, maar het is de vraag of het verstandig is op deze manier zelf een album uit te brengen. Zelfs nu, vele jaren na het uitbrengen van *In Rainbows*, vragen insiders zich nog steeds af: waren de acties van Radiohead een voorafschaduwing van de toekomst van de muziekindustrie, of zal de ongebruikelijke lancering een eenmalig experiment van supersterren blijven? Duidelijk is wel dat er veel te leren valt van hoe *In Rainbows* werd ontvangen.

Vanaf het moment dat Radiohead zijn plannen aankondigde, was de bepaal-zelf-je-prijsgimmick het enige waar journalisten die de muziekindustrie volgden over konden schrijven. Het sloot aan bij de excentrieke stijl van Radiohead en de band stond er al langer om bekend dat ze experimenteerden met onconventionele manieren om albums uit te brengen. *OK Computer* bijvoorbeeld werd geïntroduceerd met een single, *Paranoid Android*, die geen refrein had en zesenhalve minuut duurde, veel langer dan de gemiddelde radiovriendelijke popsong.[9] Daarnaast stuurde de platenmaatschappij een walkman met het album naar duizend insiders in de media-industrie. Voor *A Kid*, het vierde album, meed Radiohead de traditionele promotiecampagne en zag de band af van een single, een muziekvideo en een begeleidende tournee door de vs.[10] In plaats daarvan bracht de band een reeks 10 tot 40 seconden durende ‘blips’ uit – een combinatie van natuurbeelden, animaties, foto’s van de bandleden en audioclips – via het muziektelevisiekanaal mtv en de website van de band. Tony Wadsworth, bestuursvoorzitter en ceo van emi, merkte op dat Radiohead ‘andere manieren wil[de] zoeken om te doen wat nodig is om hun albums in zoveel mogelijk handen te krijgen’.[11]

Radiohead werd misschien niet gemotiveerd door winst, maar de release van *In Rainbows* was, met hulp van de gratis publiciteit, behoorlijk succesvol. Tot verbazing van veel insiders bleek een groot aantal consumenten bereid te betalen, hoewel dat niet hoefde – of misschien wel, bij wijze van verzetsdaad, omdát het niet hoefde. Volgens het

marktonderzoeksbureau comScore, dat honderdduizenden computergebruikers volgt, betaalden bijna twee van elke vijf downloaders (38 procent, om precies te zijn) voor het album. Degenen die betaalden gaven gemiddeld 6 dollar, wat leidde tot een gemiddeld bedrag van 2,26 dollar per betaalde of gratis download. Een kleine groep fans dreef de gemiddelde prijs op: een zesde van alle downloaders was goed voor bijna 80 procent van de totale opbrengst en bijna één op elke twintig downloaders was goed voor bijna 30 procent van de totale opbrengst.[12] Hoewel Radiohead zelf geen verkoopcijfers heeft vrijgegeven, schatten insiders dat het album de band tussen de 5 en de 10 miljoen dollar heeft opgeleverd. Tegelijkertijd was het album tevens een grote hit op p2p-netwerken, wat de aantrekkingskracht van het illegale downloaden illustreert, zelfs ondanks de aantrekkelijke prijs. *Forbes* en BigChampagne ontdekten dat op de dag dat *In Rainbows* werd uitgebracht, het album door 240.000 mensen gratis werd gedownload via BitTorrent, plus nog eens door honderdduizend mensen per dag in de daaropvolgende dagen.[13]

Een ander aspect van de innovatieve release van Radiohead had echter meer aandacht moeten trekken dan de prijsstelling, aangezien dat aspect mogelijk van veel groter strategisch belang is. Radiohead verspreidde het album via de eigen website, zonder de steun van een platenlabel of de detailhandel. Die tactiek leidde tot een tweede verhitte discussie over het effect van digitale technologieën op de toekomst van de entertainmentindustrie. Eén cruciale vraag is of deze nieuwe technologieën zullen leiden tot de winstgevendheid van een *long tail* van miljoenen nicheproducten ten koste van blockbusters. Een tweede vraag is of de technologische vooruitgang de traditionele rol van producenten en distributeurs zal ondermijnen. Zal de digitalisering ze ‘disintermediëren’? Dat wil zeggen: zullen gevestigde producenten en distributeurs overbodig worden als het voor artiesten en andere talenten makkelijk wordt hun creaties rechtstreeks naar de consument te brengen, zoals Radiohead dat deed? In dat geval zou het einde nabij zijn voor producenten en verkopers – en dus voor hun blockbusterstrategieën.

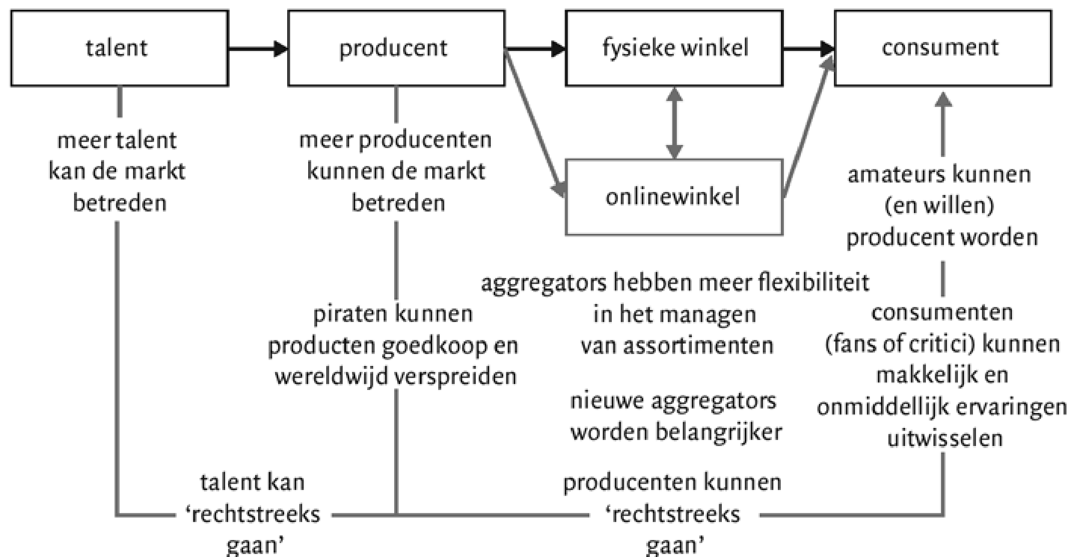
Gelukkig voor die gevestigde spelers wijst een nader onderzoek van Radiohead en andere voorbeelden erop, dat grootschalige disintermediatie hoogst onwaarschijnlijk is. Dat wil echter niet zeggen dat deze discussie geen essentiële vragen opwerpt. De mogelijkheid van disintermediatie is een ernstigere bedreiging voor bestaande entertainmentbedrijven dan de

long tail, en het is voor mediaproducenten van groot belang dat ze snel en adequaat reageren.

Wat gebeurt er precies, en waarom? Als we ons afvragen of een bepaalde bedrijfstak zal verdwijnen, moeten we rekening houden met wat marktonderzoekers het ‘verkoopkanaal’ noemen – in wezen alle partijen die betrokken zijn bij het produceren, verkopen en consumeren van een goed. Het conventionele kanaal voor entertainmentproducten bestaat in zijn simpelste vorm uit vier ‘kanaalpartijen’: één of meer creatieve werkers, een producent, een detailhandelaar en een consument. In de muziekindustrie kan het verkoopkanaal bestaan uit een band zoals Radiohead, een platenlabel, een fysieke winkel zoals Walmart of een onlinewinkel zoals iTunes, en een muziekliefhebber.

Het steeds grotere belang van de digitale technologie en de daaruit voortvloeiende lagere transactie- en zoekkosten, wordt meestal geassocieerd met de verspreiding van producten via digitale winkels: iTunes en Spotify voor muziek, Hulu en YouTube voor video en Amazon voor boeken. Maar de digitale technologie kan kanalen veel ingrijpender en op veel meer manieren wijzigen, zoals blijkt uit de grafiek hieronder. Sommige van die effecten – de dreiging van piraterij bijvoorbeeld, of het verlangen van amateurs om producent te worden – vormen de kern van YouTube, Hulu en vele andere nieuwe ondernemingen. Twee gegevens staan centraal in de kwestie van disintermediatie: ten eerste dat onlinemedia talenten in staat stellen de traditionele kanaalpartners over te slaan en rechtstreeks naar de consument te gaan, zoals Radiohead deed, en ten tweede dat producenten traditionale distributeurs kunnen overslaan en entertainmentgoederen rechtstreeks naar consumenten kunnen brengen, zoals gebeurde toen emi de website MusicNet lanceerde waarop het zijn muziek verkocht.

De invloed van digitale technologie op kanalen voor entertainmentgoederen



Rechtstreeks naar de consument gaan is één ding, maar zullen creatieve talenten die mogelijkheid ook gebruiken, ten nadele van producenten en detaillisten, hun bestaande kanaalpartners?

Om die vraag te beantwoorden moeten we nadenken over de functies die producenten en detaillisten momenteel vervullen, over wat marktonderzoekers (tamelijk fantasieloos) 'kanaalfuncties' noemen. Het centrale idee is dat het alleen dán mogelijk is een kanaalpartner uit te schakelen als iemand anders de essentiële functies van die partner overneemt. Dat is de 'ijzeren wet van de distributie', die dicteert dat je weliswaar om een kanaalpartner heen kunt werken, maar de kanaalfuncties die die partner uitoefent niet simpelweg kunt elimineren.

Neem het voorbeeld van de platenlabels in de muziekindustrie. Labels vervullen traditioneel een groot aantal kanaalfuncties: ze ontdekken bijvoorbeeld artiesten en helpen hen hun eigen geluid te ontwikkelen, geven artiesten voorschotten om in hun levensonderhoud te voorzien en andere kosten te dekken, geven loopbaanadviezen, schakelen medewerkers in zoals producers of muziekvideoregisseurs, betalen opnamesessies, maken de fysieke productie van albums en nummers mogelijk, verspreiden de muziek naar detaillisten, promoten de muziek (bijvoorbeeld door die op radiozenders te laten draaien, of door samen te werken met detailhandelspartners voor promotiecampagnes in winkels) en zorgen ervoor dat royalty's en andere financiële kwesties worden geregeld.

Toegegeven, de digitale technologie maakt sommige van die taken veel gemakkelijker of goedkoper. Het opnemen van muziek met studiokwaliteit is veel minder kostbaar geworden, evenals het fabriceren van albums: als alle muziek digitaal wordt geconsumeerd, is het niet meer nodig fysieke kopieën te maken. En het verspreiden van digitale muziek is veel eenvoudiger en goedkoper dan het versturen van fysieke kopieën. Zo vertelde de manager van Radiohead me dat de band de digitale versie van *In Rainbows* wereldwijd verspreidde voor een paar cent per album, alle kosten inbegrepen.

Veel andere taken blijven echter even kostbaar, omslachtig of arbeidsintensief als vroeger, zelfs in een volledig digitale wereld. Het is onwaarschijnlijk dat iemand anders in het verkoopkanaal in staat zou zijn – of zelfs maar bereid – om alle functies over te nemen die het label vervult. Neem slechts één van die functies, het verstrekken van voorschotten aan artiesten in spe. Als er geen detaillisten of andere muziekondernemingen zijn die een veelbelovende artiest een voorschot geven, kan een platenlabel dat een voorschot van pakweg 100.000 dollar geeft op toekomstige verdiensten een groot verschil maken. Met dat geld kan de artiest zich veroorloven te stoppen met een bijbaantje als Starbucks-barista (om de kost te verdienen terwijl ze haar nummers bijschaaft) en al haar tijd aan haar kunst wijden. Hoeveel muzikanten in spe zouden de kans voorbij laten gaan om, als ze de mogelijkheid krijgen, een platencontract te tekenen waarin een groot voorschot is opgenomen? De meesten gaan voor de platendeal – en de kans dat dat op korte termijn verandert is klein.

Of neem de marketingfunctie. Als een label de promotiekosten van een artiest niet langer dekt, geen gebruikmaakt van zijn relaties in de muziekindustrie om hoge noteringen te bewerkstelligen en geen doeltreffende reclamecampagnes voert, zal de artiest op zichzelf zijn aangewezen om haar muziek op te markt te brengen – beslist geen optie voor bedeesde personen. En er zullen weinig artiesten zijn die niet opzien tegen de ingewikkelde boekhoudkundige regels en de procedures voor het innen van royalty's, die een label hun gewoonlijk uit handen neemt.

De lange lijst van kanaalfuncties die platenlabels vervullen, maakt duidelijk dat de grote meerderheid van de artiesten wil dat die functies door anderen worden vervuld. Sterker nog: hoe lager de drempel naar de muziekindustrie, hoe sterker de behoefte aan labels. De oorzaak: hoe meer artiesten wedijveren om aandacht, hoe belangrijker het wordt om op te

vallen in een overbevolkte mediawereld, wat weer betekent dat de budgetten voor ontwikkeling en marketing en de expertise van grote platenlabels steeds belangrijker worden. De International Federation of the Phonographic Industry (ifpi), een internationale organisatie die de muziekindustrie vertegenwoordigt, schat dat het gewoonlijk zo'n 750.000 tot 1,4 miljoen dollar kost om een nieuwe act in een grote markt te 'zetten', met inbegrip van tot wel een half miljoen dollar voor alleen al de marketing, en zelfs dan leidt slechts één van de vijf acts tot een succesvolle carrière. Wereldwijd, schat de ifpi, investeerden platenmaatschappijen in 2011 circa 2,7 miljard dollar in A&R (artiest en repertoire) en nog eens 1,8 miljard in marketing.[14] Het is niet duidelijk welke spelers, behalve de platenlabels, bereid en in staat zijn de aanzienlijke risico's te dragen die gepaard gaan met het lanceren van nieuwe acts.

Grootschalige disintermediatie van platenlabels en andere gevestigde entertainmentbedrijven lijkt dan ook een onwaarschijnlijk scenario. Zelfs voor een nieuw creatief talent dat bekendheid heeft gekregen op onlinekanalen, zijn de voordelen van een contract met een platenlabel, een uitgever of een andere gevestigde contentproducent vaak te verleidelijk om te negeren.

De succesvolle carrière van de Canadese popsensatie Justin Bieber is een duidelijk voorbeeld van het blijvende belang van platenlabels. Bieber maakte aanvankelijk naam onder tienerfans met zijn YouTube-video's en zijn aanwezigheid op sociale media. Zijn manager, Scooter Braun, ontdekte hem in 2008 via diezelfde video's nadat (zo wil de legende) hij er per ongeluk een had aangeklikt toen hij naar een andere artiest zocht. Maar toen het moment was aangebroken om de massamarkt te veroveren, sloten Bieber en Braun heel verstandig een partnerschap met r&b-ster Usher en een contract met Reid's Island Records in Los Angeles, dat onderdeel is van de Universal Music Group. 'Ik koos een belangrijk label omdat ik wist dat Justin het in zich had een wereldwijde act te worden, en ik had infanterie op de grond nodig,' legde Braun me uit. 'Om een wereldwijde act op te bouwen had ik kantoren nodig in Australië, in Japan, in Maleisië (…) Ik had mensen nodig die de cultuur in elke regio kenden. En Universal Records is de beste in wereldwijde muziek. Ze kunnen ervoor zorgen dat we op de radio komen en kunnen ons overal ter wereld goede verkoopmogelijkheden bieden. Ze hebben de juiste relaties en ze hebben die

relaties gekoesterd. Ik wilde niet zelf met veel moeite een wereldwijde infrastructuur opbouwen – dat zou jaren en nog eens jaren hebben geduurd.’

Bieber heeft volgens Braun geen enkele reden om een belangrijk label zoals Universal de deur te wijzen en het allemaal zelf te doen, hoewel de belangrijkste cliënt van het label nu een wereldwijd fenomeen is geworden. ‘Ik heb nog steeds geen kantoor in Japan, de op een na grootste muziekmarkt ter wereld,’ zei Braun. ‘Maar heb ik er mensen die er dagelijks werken dankzij mijn partnerschap met Universal? Absoluut.’ Hij voegde eraan toe: ‘Het is mogelijk een wereldwijde act te worden zonder een belangrijk label. Maar waarom zou je al die tijd en energie wijden aan het verkopen van albums als je je tijd ook aan andere dingen kunt besteden? Universal Music Group heeft geweldige talenten die ze kunnen inzetten om artiesten aan een betere positie in de wereldwijde muziekindustrie te helpen.’

In de wereld van de uitgeverij maakte Amanda Hocking een soortgelijke keus. De in Minnesota geboren Hocking, beschreven als ‘de lieveling van het uitgeven in eigen beheer’, begon te schrijven toen ze achttien was.[15] Acht jaar later, in 2010, toen ze een fulltimebaan van 18.000 dollar per jaar had, begon ze haar paranormale en dystopische boeken voor jongvolwassenen online te verkopen. Ze begon eraan zonder de hulp van een traditionele uitgever en werkte in plaats daarvan rechtstreeks met winkels zoals Amazon en BN.com van Barnes & Noble. In 2011 stonden zeven van haar boeken op de bestsellerlijst van *usa Today* en waren er meer dan een miljoen exemplaren verkocht, voor prijzen tussen 0,99 en 2,99 dollar.[16] Ze werd gezien als het schoolvoorbeeld van een auteur die de gevestigde uitgeversindustrie slim had omzeild en haar boeken promootte via sociale media en blogs.[17] En ze werd de tweede auteur van in eigen beheer uitgegeven boeken die via de Kindle Store van Amazon meer dan een miljoen e-books verkocht. Toch zocht ze in datzelfde jaar een uitgever voor een nieuwe, uit vier boeken bestaande paranormale reeks, *Watersong*, en sloot ze uiteindelijk een contract met St. Martin’s Press, een imprint van de grote uitgeverij Macmillan.[18]

Waarom? Hockings verklaring komt hierop neer: ze wilde dat St. Martin’s het soort kanaalfuncties op zich zou nemen die uitgevers traditioneel vervullen, zodat zíj zich kon richten op wat ze leuk vindt. ‘Ik wil schrijver zijn,’ schreef ze in haar blog kort nadat de deal bekend werd gemaakt.[19] ‘Ik wil niet veertig uur per week besteden aan e-mails

beantwoorden, omslagen bedenken, redacteuren zoeken enzovoort. Ik ben momenteel een voltijdbedrijf.’ Ze voegde eraan toe: ‘Ik denk dat mensen niet echt bevatten hoeveel werk ik verzet. Ik denk dat de enorme misvatting bestaat dat ik iets had van: hé, paranormaal is momenteel helemaal in, en vervolgens een weekend uittrok om wat woorden uit te kramen en op internet te gooien, en dat ik daags daarna wakker werd met een miljoen dollar op mijn bankrekening (…) Wat je ziet, is letterlijk het werk van jaren. En van elke dag uren en uren werken. De hoeveelheid tijd en energie die ik in marketing stop, is slopend. Ik word onafgebroken bedolven onder werk dat gedaan moet worden, maar dat niet het schrijven van een boek is. Dat is heel vervelend en het beangstigt me.’ Uitgeven in eigen beheer is ‘makkelijk te beginnen, maar moeilijker vol te houden,’ schreef ze.[20] ‘Het is misschien makkelijker om in eigen beheer uit te geven dan op de traditionele manier, maar in alle eerlijkheid: béstsellers in eigen beheer uitgeven is moeilijker dan via een uitgeverij.’

Hoewel de digitale technologie het auteurs, musici en andere entertainers mogelijk maakt de consument rechtstreeks te bereiken, is het onwaarschijnlijk dat veel artiesten die in de schoenen van Justin Bieber en Amanda Hocking staan, een andere weg kiezen. In de wereld van de opgenomen muziek spelen de grote platenlabels nog steeds een overheersende rol. Van de top 100-albums op de *Billboard*-lijst in 2012 waren er 78 uitgebracht door één van de ‘grote vier’: Universal, Sony Music, Warner en emi.[21] Terwijl de grootschalige disintermediatie van contentproducenten zich waarschijnlijk niet zal voordoen in de wereld van de opgenomen muziek en de uitgeverij, is het nog minder waarschijnlijk dat dit zal gebeuren in de film- en televisie-industrie, waar complexe entertainmentgoederen zoals films en tv-programma’s grote teams van creatieve medewerkers samenbrengen en enorme aanloopkosten met zich meebrengen. Voor de meeste creatieve talenten, in wat voor entertainmentonderneming ze ook werken, leveren de gevestigde producenten diensten die ze zelf liever niet verrichten, of domweg minder doeltreffend kunnen verrichten.

Toch zou het verkeerd zijn om disintermediatie af te doen als een mythe en op de oude voet verder te gaan. Het feit dat entertainers onlinekanalen kunnen gebruiken om rechtstreeks met consumenten te communiceren, heeft reële consequenties voor mediaproducenten en de winstgevendheid van hun onderneming.

Om te beginnen bieden digitale kanalen een kleine groep succesvolle entertainers de mogelijkheid zelf een grote schare fans te verzamelen. Dat geeft hun macht in onderhandelingen met mediaproducenten en biedt die sterren de mogelijkheid hogere bedragen te eisen. St. Martin's moest bij een veiling van de nieuwe reeks van Amanda Hocking verscheidene andere biedingen door grote uitgevers overtreffen, en betaalde uiteindelijk het verbijsterende bedrag van 2 miljoen dollar voor de wereldwijde rechten in de Engelse taal.[22] Doordat Hocking 70 procent van alle opbrengsten van haar in eigen beheer uitgegeven e-books houdt, kon ze zich hard maken voor een topdeal toen ze naar een traditionele uitgever overstapte; als het voorschot minder dan spectaculair was geweest, had ze zeker kunnen besluiten zich terug te trekken. Uitgeven in eigen beheer was immers een levensvatbaar en lucratief alternatief, en gezien het aantal e-books dat ze verkocht, had ze het zich kunnen permitteren zelf een redacteur, publiciteitsagent, marketingmanager en assistent aan te trekken om de werkdruk te verlichten. En als Justin Bieber geen YouTube-fenomeen was geweest toen hij een contract met Island Records tekende, zou hij beslist een lager voorschot hebben gekregen. De positieve kant voor mediaproducenten is dat Hocking en Bieber gezien hun voorgeschiedenis een veiligere investering zijn, maar die grotere kans op succes heeft wel een prijs.

Ten tweede: zelfs als slechts enkele supersterren producenten disintermediëren en rechtstreeks aan de consument verkopen, zoals Radiohead deed, zou dat ingrijpende gevolgen kunnen hebben voor de portfolio van grote uitgevers, platenlabels en andere contentleveranciers. Het verlies van de supersterren die de grote contentproducenten zo zorgvuldig hebben ontwikkeld en in de markt gezet, zou een ramp kunnen zijn voor hun verfijnde blockbusterstrategie, niet in de laatste plaats omdat topartiesten gewoonlijk het meeste geld in het laatje brengen. Olie op dit vuur is een timingprobleem: het zijn de supersterren die het sterkst gemotiveerd zijn om te vertrekken, omdat ze vaak in een stadium van hun carrière zijn waarin ze liever een groter risico lopen in ruil voor een groter deel van de opbrengst.

De release van *In Rainbows* kwam voor Radiohead precies op dat moment in hun carrière. Nadat de bandleden hadden besloten het album zelf uit te brengen, konden ze bijna de hele opbrengst zelf houden, terwijl ze bij een conventionele deal genoegen hadden moeten nemen met circa 15

procent van de opbrengst van de verkopen. Als sterren ervoor kiezen hun producten rechtstreeks aan consumenten te verkopen, kunnen ze – als ze voldoende vraag kunnen creëren – enorme bedragen binnenhalen. Yorke gaf dat ook toe: ‘Als je kijkt naar de digitale omzet hebben we aan dit album meer verdiend dan aan alle andere Radiohead-albums bij elkaar, voor altijd – in termen van alles wat online staat.[23] En dat is maf.’ We moeten niet te veel zoeken achter de motivatie van Radiohead in dit ene geval (zoals Yorke eens zei: ‘Het was gewoon een reactie op een situatie. We hebben geen contract. We hebben een eigen studio. We hebben een nieuwe server. Wat zouden we anders doen?’), maar het financiële resultaat van het experiment was frappant.

Een ander leerzaam voorbeeld van een talent dat rechtstreeks aan de consument verkocht, is afkomstig uit de wereld van de televisie. In 2011 verkocht de entertainer Louis C.K., bekend vanwege zijn stand-upcomedy’s die door onder andere hbo en Showtime werden uitgezonden, zijn door hemzelf geproduceerde en geregisseerde comedyspecial, *Live at the Beacon Theater*, via zijn eigen website. In een bericht aan zijn fans (of de ‘Mensen van de Aarde’, zoals hij hen noemde) schreef C.K. vier dagen na de lancering: ‘Het experiment was: als ik een gloednieuwe stand-upspecial voor een ongelooflijk lage prijs (5 dollar) uitbreng en het zo makkelijk mogelijk maak om hem te kopen, te downloaden en ervan te genieten, vrij van alle beperkingen – zal iedereen hem dan gewoon jatten? Zullen ze ervoor betalen? En hoeveel geld kan een individu op deze manier verdienen?’ Nogal wat, blijkbaar. C.K. verkocht in twaalf uur tijd 50.000 kopieën en in de eerste vier dagen nog eens 110.000, wat hem 200.000 dollar opleverde (‘75,58 dollar na aftrek van belastingen,’ zei hij schertsend). ‘We kunnen veilig zeggen dat het experiment geslaagd was,’ concludeerde C.K.[24] De totale opbrengst van de special zou inmiddels meer dan 1 miljoen dollar bedragen.[25] Collega-comedians Aziz Ansari (geholpen door C.K.) en Jim Gaffigan volgden prompt zijn voorbeeld en brachten hun specials in eigen beheer uit. C.K. ging in 2012 nog een stap verder toen hij besloot Ticketmaster te omzeilen en tickets voor zijn stand-uptournee rechtstreeks via zijn site te verkopen.

Niet iedere gevestigde superster met veel aanhangers zal voor deze weg kiezen – ook al omdat het een ondernemingsgeest vraagt die niet iedere artiest bezit – maar degenen die dat wel doen, kunnen onlinekanalen gebruiken om een groter aandeel te krijgen in de inkomensstromen vanuit

hun merk. Voor niche-acts zijn de kansen echter klein. Zoals Thom Yorke zei over het succes van Radiohead met *In Rainbows*: ‘Het werkt voor ons alleen omdat wíj het zijn.’[26] Minder gevestigde artiesten, zonder een grote schare fans en zonder marketinginvloed, hebben in geld uitgedrukt gewoonlijk weinig te winnen bij rechtstreekse verkoop.

De digitalisering heeft geleid tot twee intrigerende verschijnselen. Ten eerste heeft een aantal artiesten de nieuwe technologieën gebruikt om hun producten rechtstreeks aan consumenten te verkopen; ze zijn op onlinekanalen naar de top geklommen en hebben als gevolg daarvan grote contracten met gevestigde mediaproducenten in de wacht gesleept. Ten tweede hebben enkele supersterren die op de traditionele manier zijn opgeklommen, onlinekanalen gebruikt om het zelf te wagen met lucratievere winstmodellen. In plaats van de rol van blockbusters en supersterren te ondermijnen, wakkert de digitalisering een *winner-take-all*-trend verder aan. Na verloop van tijd zal een nog groter deel van het totale inkomen naar de toptalenten gaan en zullen we waarschijnlijk meer – niet minder – concentratie zien in markten voor entertainmentgoederen.

Contentproducenten, bang voor de mogelijkheid dat de technologische vooruitgang hun beste talenten ertoe zal aanzetten weg te gaan, vechten terug. In de muziekindustrie sluiten platenlabels langer lopende contracten af met nieuwe talenten. Door acts vast te leggen wanneer ze nog geen vuist kunnen maken, kunnen de labels langer profiteren van hun investering in talentontwikkeling. Bovendien spreiden platenlabels hun activiteiten om artiesten meer redenen te geven om te blijven. Die trend wordt weerspiegeld in de ’360’-deals die nieuwe artiesten bij nagenoeg alle labels moeten ondertekenen. Zulke deals maken het mogelijk dat labels op verschillende manieren profiteren van hun inspanningen om een merk op te bouwen.

Dezelfde factoren die het voor talent moeilijk maken om de functies van contentproducenten over te nemen, verhinderen ook de grootschalige disintermediatie van detaillisten. Dat betekent niet dat onlinewinkels fysieke winkels niet zullen verdringen; die trend is zelfs al een heel eind gevorderd, zoals geïllustreerd wordt door de sluiting van Tower Records op muziekgebied, Borders voor boeken en Blockbuster voor filmverhuur. Onlinewinkels bieden consumenten enkele verleidelijke voordelen. Ze bieden bijvoorbeeld een groter assortiment en dus meer keuzemogelijkheden, maken het zoeken makkelijker door aanbevelingen te

doen (consumenten hoeven niet in rekken vol fysieke producten te snuffelen) en maken het mogelijk om thuis bestellingen te doen. Maar hoewel steeds meer detaillisten online gaan, zullen creatieve talenten moeite hebben om de kernfuncties van die detaillisten over te nemen. Dat Radiohead publiciteit genereert en luisteraars naar zijn website trekt, betekent niet dat een onbekende artiest dat ook kan.

Detaillisten helpen consumenten ook door als filter te fungeren en hen te helpen een keuze te maken. In een markt zonder detaillisten zouden consumenten zichzelf op de een of andere manier bewust moeten maken van alle aanbiedingen in een favoriete categorie – albums van hiphopartiesten bijvoorbeeld, of boeken van veelbelovende fictie-auteurs – en een manier moeten vinden om daaruit te kiezen. Hoewel sommige consumenten misschien genieten van de eindeloze zoektochten die dat met zich mee zou brengen, zijn de meeste mensen graag bereid wat meer te betalen voor de luxe dat iemand anders voor hen zoekt.

De verschuiving naar online kopen maakt de positie van detaillisten in het verkoopkanaal niet zwakker, maar creëert juist steeds machtigere detaillisten en andere aggregators. De iTunes Store heeft een groter aandeel in de online muziekmarkt dan enige detaillist ooit had in de fysieke markt voor opgenomen muziek.[27] iTunes heeft Walmart al ingehaald als het gaat om het marktaandeel in muziek in het algemeen. Ook op het gebied van door advertenties ondersteunde onlinevideo’s zijn er in feite maar twee spelers die ertoe doen, YouTube en Hulu, terwijl Amazon de onlineboekhandels domineert. Ook hier heeft de opkomst van de digitale technologie geleid tot concentratie – in plaats van fragmentatie – van de markt. En omdat die detaillisten verantwoordelijk zijn voor zo’n groot percentage van de verkopen in bepaalde entertainmentsectoren, is het voor artiesten in die sectoren riskant ze over te slaan. Afgezien van enkele supersterren met een grote aanhang zullen de meeste artiesten moeite hebben om veel vraag naar hun producten te genereren zonder de hulp van die detaillisten.

Precies zoals artiesten geëxperimenteerd hebben met het rechtstreeks verkopen van hun producten aan consumenten, zijn vele gevestigde contentproducenten opnieuw gaan nadenken over hun rol in het verkoopkanaal, met name over hun positie tegenover gevestigde aggregators. Sterker nog, een van de sleutels tot de toekomst van de entertainmentmarkten ligt in de zich ontwikkelende relatie tussen

producenten en detaillisten. De sportwereld – die vóór lijkt te lopen op vele andere entertainmentsectoren in het zoeken naar manieren om met gebruik van digitale kanalen omzet te genereren – biedt belangrijke aanknopingspunten.

Stel, er komt een verzoek van de hoogste niveaus van Apple om twee van je beste mensen naar de technologiegigant te sturen voor een drie weken durende detachering tijdens de meest hectische maanden van het jaar, zonder nadere informatie.[28] Is het dan verstandig om daar zonder met je ogen te knipperen mee in te stemmen? Bob Bowman, de ceo van Major League Baseball Advanced Media (gewoonlijk bam genoemd) stond op het punt daar achter te komen. Het was eind januari 2010 en Bowman was op weg naar de vergaderzaal van de bam-kantoren, waar een team van directeuren, productmanagers en techneuten zich had verzameld voor de wekelijkse vergadering. Tot de aanwezigen behoorden twee teamleden die net terug waren van een verblijf in het Apple-hoofdkantoor in Cupertino, Californië – een bezoek dat culmineerde in een optreden met Steve Jobs, de toenmalige ceo van Apple, in het kader van de langverwachte onthulling van Apples nieuwe mobiele apparaat, de iPad. Nu zou Bowman erachter komen hoeveel bam nog moest doen om van de in Cupertino vertoonde demo – die enthousiast besproken was door insiders in de technologische industrie – een volledig functionerende app te maken en er een marketingstrategie voor te ontwerpen.

Apple had bam terecht gekozen om als enige een sportapp voor de iPad te demonstreren. bam stond erom bekend dat het de beste website van de professionele sportwereld had, en werd zelfs alom gezien als een van de opmerkelijkste succesverhalen in de digitale media-industrie in het algemeen. Het idee achter bam, dat in 2000 was begonnen met een investering van 2,6 miljoen dollar door alle dertig teams van de Major League Baseball (mlb), was een afzonderlijke onderneming te vormen voor de digitale activiteiten van de mlb, in een poging de competitieve balans te verbeteren. De dertig teameigenaars van de mlb hadden er unaniem mee ingestemd bam te belasten met alle digitale activiteiten, inclusief de websites van de teams, en hadden afgesproken dat alle inkomsten evenredig over de teams zouden worden verdeeld. De mlb had kantoorruimte voor bam gevonden boven de trendy Chelsea Market in Manhattan, in een

gebouw vol dot-com-start-ups, een korte taxirit maar schijnbaar werelden verwijderd van het mlb-hoofdkantoor op Park Avenue 245.

Het eerste jaar was verre van gemakkelijk. De mlb had letterlijk geen enkele digitale media-expertise – slechts enkele maanden voordat Bowman was aangesteld, leidde het internetadres mlb.com bezoekers nog naar een advocatenkantoor in Philadelphia![29] 'Het was moeilijk,' zei Bowman. 'We stuitten op heel wat technologische en redactionele problemen. We modderden zo goed mogelijk door 2001 heen, losten problemen gaandeweg op en bouwden buiten het seizoen een nieuwe website.' Sceptici betwijfelden aanvankelijk of mlb.com meer zou worden dan een marketingvehikel en een verkoopplek. En niet elk nieuw idee lukte. bam leverde bijvoorbeeld Japanstalige liveverslagen van elke wedstrijd van superster-verrevelder Ichiro Suzuki tijdens zijn eerste jaar bij de Seattle Mariners. Het project kostte 50.000 dollar, maar trok nog geen duizend Japanse fans. (Sindsdien reageerden bam-medewerkers, als iemand een idioot geacht voorstel deed, met: 'Japanse audio!'[30]) Het duurde echter niet lang voordat vele van de bam-producten en -artikelen gebruikers trokken, en de bezoekersaantallen en de opbrengsten stegen drastisch.

Begin 2010, in het tiende jaar, was bam sterk gegroeid. Het telde inmiddels 475 werknemers, en verwacht werd dat het dat jaar een omzet zou draaien van 475 miljoen dollar uit kaartverkoop, betaalde content, advertenties en merchandising. De betaalde content, die goed was voor bijna een derde van de inkomsten, bestond uit twee afzonderlijke stromen: inkomsten die gegenereerd werden door partners een licentie op content te geven, en inkomsten uit rechtstreeks aan eindgebruikers verkochte content. Wat contentlicenties betreft, had bam een vijfjarig contract voor de digitale rechten met kabelnetwerk espn, dat doorliep tot en met 2013 en bijna 20 miljoen dollar per jaar waard zou zijn. Deze overeenkomst gaf espn het recht alle honkbal-telecasts op zondag-, maandag- en woensdagavond live te streamen op zijn onlinetelevisienetwerk (espn360.com, later Watchespn.com genoemd) en espn Mobile tv, en enkele hoogtepunten te vertonen.

Het bekendst echter werd bam vanwege zijn rechtstreeks aan de consument verkochte producten. Bowman pleitte voor het ontwikkelen van producten voor een reeks verschillende platforms. 'Het is hemels voor mensen om elke dag op de makkelijkst mogelijke manier naar honkbal te kijken,' zei hij tegen me. Een van zijn collega's bevestigde dat Bowmans

strategie werkte: ‘Content van producent rechtstreeks naar consument is de snelst groeiende bron van inkomsten.’ Hoewel de meeste contentproducenten er niet in geslaagd waren een levensvatbaar bedrijfsmodel voor hun digitale activiteiten te vinden, had bam in 2009 meer dan 50 miljoen unieke bezoekers op de mlb.com-website en 1,5 miljoen betalende abonnees voor multimediacontent via het web. Daartoe behoorden een half miljoen klanten met een abonnement op het vlaggenschip van bam, mlb.tv. Vanaf 100 dollar per seizoen konden abonnees op hun pc naar live uitgezonden honkbalwedstrijden kijken. In 2009 was de app *At Bat* voor de iPhone van Apple de op één na best verkochte app in de vs. Macworld riep hem uit tot ‘Beste multimedia-app’ en hij werd 2 miljoen keer gedownload. Sinds het begin in juli 2008 waren er 60 miljoen video’s gestreamd. *Newsweek* vatte de overheersende gedachte samen en noemde bam ‘de grand slam onlineleider van de grote sporten’.[31]

De iPad-app van bam zou moeten voldoen aan de strenge maatstaven die Bowman en zijn team hadden vastgesteld. Eind december 2009, na maanden van gespannen speculaties door technologiefans over Apples voornemen om een tablet te lanceren (maar zonder nieuws van Apple zelf), werd Bowman door Apple benaderd met de vraag of hij bereid was twee werknemers naar Cupertino te sturen om met Apple samen te werken aan een niet-gespecificeerde opdracht. ‘Als Steve Jobs belt met zo’n vraag, zeg je “ja”, ook als hij geen details geeft,’ herinnerde Bowman zich enkele weken vóór de lancering van de iPad. De bam-werknemers grepen de kans met beide handen aan. ‘Ik word altijd enthousiast van strikt geheime opdrachten waar ik niets van weet,’ zei een van hen, een directeur productontwikkeling schertsend. ‘Het is ons beleid dat we de eerste willen zijn bij elk nieuw apparaat. We willen vooroplopen.’ Bowman beaamde: ‘Je weet in deze technologische wereld niet wat er zal aanslaan.’

Tijdens de bijeenkomst in januari 2010 sprak Bowman met zijn team over de ongebruikelijk korte ontwikkelingstijd voor de nieuwe app – het honkbalseizoen zou over zestig dagen beginnen – en over de nog te nemen beslissingen. Welke prijs moesten ze voor de app vragen? En moest bam gratis livewedstrijden uitzenden, zoals het met de iPhone deed? Een van de teamleden wees op een grote uitdaging: ‘Video zal er op de iPad veel beter uitzien dan op de iPhone, wat ons voor problemen stelt.’ Bowman wist hoeveel er op het spel stond. ‘De iPhone was een groot succes, wat tot hoge

verkoopcijfers leidde voor onze *At Bat*-app, en de iPad zou weleens even belangrijk kunnen worden,’ hield hij zijn team voor. ‘We moeten dit goed aanpakken.’

mlb is een machtige contentproducent – het heeft in wezen een monopolie van professionele honkbalcontent in de Verenigde Staten, waardoor het kan rekenen op een loyaal publiek van sportliefhebbers. Honkbal, vaak ‘Amerika’s nationale tijdverdrijf’ genoemd, is een van de populairste sporten van het land: in het seizoen 2009 werden er 73 miljoen kaarten voor livewedstrijden verkocht.[32] (De National Basketball Association, nba, was dat jaar tweede met slechts 22 miljoen tickets). En de pogingen van mlb om betaalde content rechtstreeks van de producent naar de consumenten te brengen, zijn volgens vele maatstaven bijzonder geslaagd. bam was zelfs een van de eerste ondernemingen die aantoonden dat consumenten bereid zijn voor onlinecontent te betalen.

Het succes van bam roept ook enkele cruciale vragen op. Voorspellen de gedurfde initiatieven een toekomst waarin grote mediaproducenten hun content rechtstreeks aan consumenten zullen verkopen, via een overvloed aan nieuwe kanalen, en zo de traditionele partners zoals de tv-maatschappijen overslaan die nu honkbalwedstrijden uitzenden? Het is verleidelijk die conclusie te trekken, maar het zou voorbarig en hoogstwaarschijnlijk volledig fout zijn.

Toegegeven, onlinekanalen bieden mediaproducenten geweldige mogelijkheden om contact te krijgen met het publiek. Vooral de honkbalsport lijkt in een uitstekende positie te verkeren om te profiteren van de digitale media: teams in de Major League spelen elk jaar bijna 2500 wedstrijden, circa twee keer zoveel als de nba en tien keer zoveel als de American-football league nfl. ‘We spelen elke dag,’ zei een van de managers. Geen enkel tv-kanaal kan al die wedstrijden uitzenden. Onlinemedia stellen de mlb in staat om aan een ‘verplaatste’ vraag tegemoet te komen en bijvoorbeeld supporters van de Boston Red Sox de kans te geven naar een Sox-wedstrijd te kijken die ze niet op tv kunnen zien doordat ze buiten New England wonen, of doordat ze aan het werk zijn als de wedstrijd wordt uitgezonden en alleen toegang hebben tot een computer. Onlinesportmedia varen wel bij die vraag. De honkbalsport kent ook een grote schare enthousiaste fans die verslaafd zijn aan honkbalnieuws, geruchten en cijfers. Digitale media zijn ideaal om aan de vraag van

dergelijke verstokte fans te voldoen met een stortvloed aan informatie vóór, tijdens en na wedstrijden. En honkbal kan net als alle andere sportcontent het beste live worden geconsumeerd. Daarom zijn consumenten ook eerder bereid voor livecontent te betalen, en is het illegaal downloaden ervan veel minder een probleem dan in andere entertainmentsectoren zoals muziek en film.

Toen het internet, smartphones en andere nieuwe kanalen opkwamen, stonden contentproducenten voor een simpele keus: producten voor die kanalen door anderen laten ontwikkelen en dan maar hopen dat ze om je content zullen vragen, of kiezen voor een praktische aanpak en die kanalen zelf aanleggen. bam koos voor dit laatste. Bowman spreekt openlijk over zijn streven om ‘een technologische leider’ te zijn. Toen bam begon, kon geen enkele marktspeler doen wat honkbalmanagers wilden – espn bijvoorbeeld was traag met het ontwikkelen van streamingtechnologie. Als bam nieuwe distributieplatforms wilde exploiteren en wilde bereiken dat producten aan hun hoge maatstaven voldeden, moesten Bowman en zijn team die platforms en die producten zelf ontwikkelen.

En dus ontwikkelde bam – vanaf nul – videobewerkingsprogramma’s die de medewerkers in staat stelden in enkele minuten hoogtepunten te produceren. Het bouwde ook een complete studio met tientallen computers waarop redacteuren naar livewedstrijden keken. Zodra er iets belangrijks gebeurde konden redacteuren de wedstrijd terugspoelen, het hoogtepunt markeren en opslaan en het vervolgens doorgeven aan een andere redacteur, die het op internet kon zetten. Tijdens het seizoen zond bam per dag honderden hoogtepunten uit.

‘We zetten in 2002 groot in op breedband en waren er klaar voor om wedstrijden te streamen toen dat nog niet meer was dan het laten zien van een reeks foto’s, zoals in het ouderwetse flipboekje,’ zei Bowman. ‘In 2005 zetten we in op draadloos, toen alleen [telecombedrijf] Sprint multimediacontent kon verwerken. We hadden het geluk dat de iPhone er kwam en voor een exponentiële groei zorgde.’ Het lijkt op de lange termijn voor een contentproducent weinig zinvol om steeds nieuwe technologieën te introduceren, maar op de korte termijn helpt het een producent een nieuwe markt aan te boren op een manier die gunstig is voor de fans, voor de content en voor de marktpositie. Of, zoals Bowman het verwoordde: ‘Als we niet bereid zijn risico’s te nemen en fouten te maken, zullen we er nooit achter komen hoe de toekomst eruitziet.’

In die jacht op morgen lijkt de mlb datgene op het spel te zetten waar het vandaag zo sterk in is. Net als voor alle andere grote sportorganisaties zijn voor het professionele honkbal lucratieve contracten voor televisierechten cruciaal. In 2010 had de mlb lopende televisiecontracten met de netwerken espn, fox en tbs. Het contract met espn, dat eigendom is van Disney, was over acht jaar gezien 2,4 miljard dollar waard, ofwel meer dan 300 miljoen dollar per jaar.[33] Het contract stond espn toe tot tachtig wedstrijden per seizoen uit te zenden, vijf keer per seizoen speciale aandacht te besteden aan één team tijdens de exclusieve zondagavondwedstrijden, en op maandagavond een reeks honkbaluitzendingen te beginnen. De mlb had ook een zevenjarig contract met fox dat zo’n 250 miljoen dollar per jaar waard was (en het netwerk de rechten gaf op geselecteerde zaterdagavondwedstrijden en het alleenrecht op de World Series en de All-Star Game), en een zevenjarig contract met tbs voor circa 150 miljoen dollar per jaar, wat het totaal op zo’n 700 miljoen dollar per jaar bracht.

De circa 70 miljoen dollar die bam in 2009 binnenhaalde aan betaalde onlinecontent, waaronder mlb.tv en de *At Bat*-app voor de iPhone, vallen daarbij in het niet. Toen de onderneming nadacht over haar reactie op de lancering van de iPhone, was de opbrengst van rechtstreeks aan de consument verkochte content slechts goed voor een tiende van de inkomsten uit televisierechten – ondanks de leidende positie van bam op de markt van de betaalde content. Bowman en zijn team wisten dat de digitale opbrengst waarschijnlijk snel zou stijgen, maar de bond verdiende (en verdient) aan betaalde content nog lang niet wat hij aan de traditionele media verdient. Daar komt bij dat, zelfs online, mediapartners een contentlicentie geven even belangrijk is als content rechtstreeks aan de consument verkopen: in 2009 bijvoorbeeld was 70 miljoen dollar van de omzet van bam afkomstig van licentiecontracten met espn en andere mediabedrijven – vele van dezelfde partners waarmee de bond samenwerkt bij onderhandelingen over de televisierechten.

Hoewel de activiteiten van bam goed nieuws zijn voor supporters – ‘de supporter wordt nu veel beter bediend dan voorheen,’ zei Bowman – loopt de mlb het risico de televisiepartners tegen de haren in te strijken als de bond te agressief te werk gaat met het rechtstreeks naar de consument verspreiden van digitale content. Als fans meer mogelijkheden krijgen om online naar livewedstrijden en andere aan honkbal gerelateerde content te kijken, zullen tv-kanalen zich ongetwijfeld zorgen maken over dalende

kijkcijfers. Zelfs als die door andere factoren dalen – bijvoorbeeld door het ontbreken van aantrekkelijke wedstrijdbeelden van de play-offs of de World Series – zullen die zenders de schuld misschien snel bij bam leggen en dreigen met lagere biedingen voor mlb-televisiecontracten tijdens de volgende onderhandelingen. En in een tv-landschap waar sportbonden fel concurreren om een aandeel in de lucratieve contracten die door een kleine groep netwerken worden aangeboden, is tegenwerking van een tv-kanaal het laatste wat een producent van sportcontent wil riskeren.

Dus waarom zou de mlb het goed vinden dat Bowmans bam dergelijke grote stappen naar het digitale tijdperk zet? Hoe tegenstrijdig het ook mag klinken: het streven van bam om betaalde content rechtstreeks naar de consument te brengen, versterkt in feite het bestaande verdienmodel van de mlb. bam geeft de bond meer greep op de bestaande distributiepartners. De mlb wil de overhand krijgen tijdens onderhandelingen met televisienetwerken – niet die netwerken verdringen als kanaalpartners. Dat is een gemeenschappelijk thema in markten voor entertainment: als contentproducenten nieuwe kanalen willen aanboren, doen ze dat meestal niet om hun huidige distributiepartners te disintermediëren, maar om de concurrentie te vergroten en de prijs voor hun content op te drijven. In het geval van de mlb geldt: hoe meer deze online aanwezig is en een rechtstreekse route naar de consument heeft, hoe geloofwaardiger ze kan dreigen een deal te weigeren die ze onvoldoende lucratief vindt. In haar pogingen om van de content te profiteren, is de mlb niet langer volledig overgeleverd aan de genade van haar distributiepartners.

Diezelfde strategie van grip krijgen op distributeurs verklaart ook grotendeels waarom de mlb een eigen televisienetwerk lanceerde, mlb Network. Dit netwerk, in 2009 geïntroduceerd in 50 miljoen woningen die een abonnement namen op een digitaal kabelpakket, zendt livewedstrijden uit en eigen programma’s (waaronder *mlb Tonight*, een live uitgezonden studioprogramma), hoogtepunten, klassieke wedstrijden en aan honkbal gerelateerde evenementen. Het lijkt misschien een poging om bestaande zendpartners uit te schakelen, maar ook in dit geval heeft de mlb er weinig belang bij haar relaties met bijvoorbeeld espn en fox op het spel te zetten door hen uit te sluiten van nog meer livewedstrijden. Eén goede reden om ze te vriend te houden, is dat de hoge bedragen voor de televisierechten, elk jaar vooruitbetaald, een solide financieel fundament vormen voor mlb’s activiteiten. Een andere reden is dat netwerken het met hun

mainstreamprogrammering voor de mlb makkelijk maken minder fanatieke honkbalfans te bereiken en degenen die de sport nog niet volgen, naar zich toe te trekken – wat een uitbreiding van de klantenkring betekent. Net als bam biedt mlb Network de mlb de mogelijkheid haar bestaande licentiemodel te versterken. De bond moet het juiste evenwicht zien te vinden tussen dingen alléén doen en zich verlaten op de rechtenbedragen die haar partners betalen.

De televisienetwerken zelf bevinden zich aan de andere kant van een soortgelijke touwtrekkerij tussen mediaproducenten en detaillisten. Neem bijvoorbeeld de rol die Hulu speelt: tv-producenten en netwerken gebruiken Hulu om hun programma rechtstreeks aan consumenten aan te bieden – zonder kabelexploitanten als Comcast en Cablevision tussen hen en de consument. Andy Forssell van Hulu zei daarover: ‘Hulu gaat over contenteigenaars die de dingen in eigen hand willen houden, over hun aandeel in de waarde van de verspreiding van hun content.’ Vooral voor kabelnetwerken die financieel sterk afhankelijk zijn van kabelexploitanten, is het rechtstreeks verspreiden van programma’s een grote stap. Dat is de reden waarom kabelexploitanten, bang dat Hulu hun positie als exclusieve bron van sommige programma’s zal ondermijnen, terugvechten. Ze treden hard op tegen kabelnetwerken waarvan de programma’s via Hulu werden gestreamd, waarbij sommige kabelexploitanten zover gaan dat ze bedingen dat de netwerken het aantal episodes beperken die ze online ter beschikking stellen, of zelfs een regelrecht verbod opleggen.[34]

De spanningen leiden ook tot nieuwe allianties tussen contentproducenten en aggregators. In een grootscheepse poging zijn bedrijfsmodel en zijn rol in het verkoopkanaal te beschermen, werkte de grote kabelexploitant Comcast in juni 2009 samen met het mediaconglomeraat Time Warner aan een initiatief dat ‘tv Everywhere’ werd genoemd en dat consumenten die voor kabelkanalen betalen toegang geeft tot dezelfde content online. Een maand later werkte de grote zender cbs – op dat moment de enige van de grote vier die geen aandeel in Hulu had – mee aan een tv Everywhere-proef om het verificatiesysteem te testen dat nodig is om betalende consumenten te onderscheiden van niet-betalende.

Terwijl de onlinevideomarkt zich blijft ontwikkelen, hebben tv-netwerken blijk gegeven van een grotere bereidheid om volgens de regels

van de bestaande structuren te werken, met een grote rol van de kabelexploitanten. De netwerken hebben daar een goede reden voor, want ze zijn nog steeds sterk afhankelijk van de aanzienlijke geldstroom die de kabelexploitanten leveren. En hoewel critici initiatieven zoals tv Everywhere soms afdoen als vruchteloze pogingen van de oude garde om zich vast te klampen aan een achterhaald bedrijfsmodel, is het in werkelijkheid zo dat geen van de grote spelers in de tv-industrie een sterke economische drijfveer heeft om veranderingen te veroorzaken. Ze hebben baat bij het beschermen van de bestaande verdienmodellen en van hun plek in het verkoopkanaal. Echte bedreigingen van bestaande structuren zullen eerder van búiten de branche komen.

Zoals deze voorbeelden uit de wereld van het honkbal en de televisie aangeven, is het moeilijk te geloven dat de vooruitgang in de digitale technologie ertoe zal leiden dat machtige contentproducenten de bestaande distributeurs zullen verdringen. Wat er in werkelijkheid gebeurt, is veel gecompliceerder en veel interessanter. Terwijl de digitalisering voor talloze manieren zorgt waarop consumenten over mediacontent kunnen beschikken, dragen vele van de grootste mediaproducenten actief bij aan deze trend door hun eigen kanalen te lanceren om greep te krijgen op bestaande distributeurs.

Deze verstandige benadering van het gebruik van nieuwe distributietechnieken wordt naar een nog hoger niveau getild door een andere sportbond, de National Football League (nfl). We kunnen veel leren van de manier waarop de meest bekeken sport van het land – en een van de meest succesvolle entertainmentondernemingen ter wereld – zijn contentstrategie heeft gevoerd, want dat zegt veel over hoe markten voor entertainmentproducten zich ontwikkelen.

Eind 2009 sloot de nfl zijn grootste seizoen in twintig jaar af: alle wedstrijden trokken gemiddeld ruim 16 miljoen Amerikaanse tv-kijkers.[35] Toch had Brian Rolapp, de toenmalige vicepresident voor mediastrategie en digitale media van de nfl, weinig tijd om de nieuwste mijlpaal van de bond te vieren. Terwijl fans overal in het land verlangend uitkeken naar een reeks play-offwedstrijden die zouden culmineren in de 44ste Super Bowl, stonden Rolapp en zijn digitale-mediateam voor een beslissing over de strategie voor de mobiele wereld. Verschillende potentiële bondgenoten beconcurreerden elkaar om Sprint af te lossen als belangrijkste draadloze

partner. Met alle onzekerheid over het lot van waardevolle rechten voor het mobiele platform – zoals videohoogtepunten, toegang tot livewedstrijden en zelfs livestreaming van de kabelkanalen nfl Network en nfl RedZone – stond er veel op het spel.

‘We zijn evenzeer een mediabedrijf als een sportonderneming,’ zei de aan Harvard afgestudeerde Rolapp, die al sinds 2003 bij de nfl werkte en sinds 2005 aan het hoofd stond van de digitale-mediagroep.’ We zijn gefocust op het te gelde maken van American football, zo goed als we kunnen, en mediarechten zijn een cruciale bron van inkomsten.’ Hij had een punt: in 2009 vergaarde de nfl 8 miljard dollar, waarvan ongeveer de helft afkomstig was van medialicenties – voornamelijk uit contracten met televisienetwerken – en een kwart uit kaartverkoop. Het kabelkanaal espn betaalde de bond elk jaar ruim 1 miljard dollar, de zenders cbs, fox en nbc elk 600 tot 700 miljoen dollar en satellietprovider Directv nog eens 700 miljoen.[36] Ook speelden deze uitzendpartners een sleutelrol in het merk van de bond. ‘De nfl heeft slechts een klein marketingbudget,’ zei de vicepresident van nfl en een fan van strategie en marketing. ‘We kopen heel weinig media. Maar we ontvangen voor meer dan 200 miljoen dollar aan media van onze uitzendpartners als onderdeel van de contracten met hen, in de vorm van reclamespots die we tijdens de wedstrijden kunnen uitzenden.’

Voor de verspreiding van content op mobiele telefoons – of preciezer gezegd smartphones – had de nfl sinds 2009 een partnerschap met Sprint. Dit telecombedrijf betaalde de bond 100 miljoen dollar per jaar om de exclusieve draadloze partner van de nfl te zijn. Ongeveer de helft van dat bedrag was bestemd voor aan de nfl gerelateerde advertenties en promoties. Maar omdat het partnerschap in april 2010 zou aflopen, was de nfl besprekingen begonnen met andere partijen. De juiste aanpak vaststellen was niet makkelijk. ‘We willen zijn waar de fans zijn en een partner hebben die onze fans de beste ervaring kan bieden,’ zei Rolapp, ‘maar tegelijkertijd willen we niet het zicht kwijtraken op het geld dat we kunnen vergaren in het uiterst competitieve landschap van de mobiele wereld.’

Het team van Rolapp had drie strategische opties geselecteerd. Ten eerste: de nfl kon een exclusief partnerschap aangaan met een draadloos telecombedrijf, net als met Sprint. ‘Dit is misschien ons laatste exclusieve contract in deze sector,’ zei Rolapp, en hij wees erop dat de draadloze industrie snel veranderde. ‘Het enthousiasme van onze fans is geweldig, waardoor we kieskeuriger kunnen zijn,’ voegde Hans Schroeder,

vicepresident voor digitale media, eraan toe. Ten tweede kon de bond streven naar een aantal niet-exclusieve contracten met draadloze telecombedrijven zoals at&t, Sprint en Verizon, die elk het recht kregen om nfl-content via smartphones te streamen, maar waarbij geen van de partijen het alleenrecht verkreeg. ‘Een exclusief contract kan het aantal bereikte fans aanzienlijk beperken, want zelfs het grootste telecombedrijf bereikt slechts 20 tot 25 procent van het hele publiek,’ merkte Schroeder eind 2009 op over de marktsituatie. ‘Niet-exclusieve contracten zouden de nfl kunnen helpen om een groter publiek via mobiele apparaten te bereiken, ongeveer zoals het huidige contract ons in staat stelt dat op tv te doen.’ Een derde optie was samen te werken met de huidige of nieuwe zendgemachtigden aan een gezamenlijke televisie- en draadloze deal. De bond had tijdens de laatste onderhandelingsronde de distributierechten voor mobiele telefoons uitgesloten, zodat de nfl terug kon gaan naar de netwerken en de rechten om volledige wedstrijden of hoogtepunten te vertonen kon aanbieden, evenals de rechten op livevideo van nfl Network en nfl RedZone. Rolapp wist dat de zenders, die hij ‘strategische partners’ noemde, de mobiele rechten bijzonder waardevol vonden. espn bijvoorbeeld had zijn eigen product voor mobiele telefoons, espn Mobile, en het netwerk wilde de nfl-content graag aan zijn aanbod toevoegen.

nfl-commissaris Roger Goodell had zijn omzetdoel aanzienlijk verhoogd en onlangs een streefbedrag van 25 miljard in 2027 gesteld. Rolapp had tot taak een strategie voor de mobiele ruimte te ontwikkelen en de bond te helpen om dat ambitieuze bedrag te bereiken.

De nfl staat er niet om bekend dat het tijdens onderhandelingen met geld smijt – en dat is zacht uitgedrukt. De rijkste Amerikaanse sportbond bereikte zijn leidende positie door de best mogelijke contentlicentie-contracten te sluiten met mediaondernemingen. De aanpak van de nfl met betrekking tot de mobiele-telefoonrechten is daarop geen uitzondering. Aangespoord door Goodells stoutmoedige streefbedrag koos Rolapp uiteindelijk voor een partnerschap met slechts één draadloos telecombedrijf, en die beslissing leidde tot wat insiders in de sportindustrie als een historische licentiedeal beschouwen. Toen de overeenkomst in maart 2010 bekend werd gemaakt, hoorde de sportwereld dat Verizon de nfl in vier jaar tijd 720 miljoen dollar zou betalen[37] – de duurste draadloze overeenkomst ooit voor de bond. (Het contract werd in 2013 verlengd voor een bedrag van

1 miljard dollar, een verhoging van bijna 40 procent.) Voor sommigen was de uitkomst verrassend: waarom, zo vroeg men zich af, koos de nfl voor een exclusief partnerschap en hoe paste dat binnen de distributiestrategie van de bond als geheel? De antwoorden hierop raken de kern van de vraag: waardoor is de nfl zo machtig geworden, en hoe gebruikt ze de vorderingen in de digitale technologie in haar voordeel?

Mediaproducenten staan vaak voor moeilijke compromissen als ze, net als Rolapp, moeten beslissen met welke distributeurs ze zullen samenwerken. Die compromissen kunnen worden samengevat in wat ik de ‘drie c’s’ van licentieovereenkomsten noem: compensatie, coverage en coöperatie (ook omdat alliteratie alles veel interessanter doet lijken). Ondernemingen kunnen de compensatie maximaliseren door te streven naar de deal die het hoogste bedrag oplevert, de coverage maximaliseren door de partners te kiezen die samen het grootste publiek bereiken, of de coöperatie maximaliseren door acties te vermijden die hun partners tegen de haren instrijken – wat marketeers noemen: ‘kanaalconflicten vermijden’. Maar contentproducenten kunnen die drie dingen zelden tegelijk doen. In de meeste situaties kunnen ze zelfs slechts één c maximaliseren, en focussen op één c gaat bijna onvermijdelijk ten koste van de andere twee.

Rolapp bevond zich precies in die positie toen hij koos uit potentiële draadloze partners. De derde optie, een partnerschap met een of meer televisienetwerken, zou hebben geholpen om de relatie tussen de nfl en haar bestaande mediapartners te versterken en zou dus de coöperatie hebben gemaximaliseerd. Omdat televisierechten zo belangrijk zijn voor de kernactiviteiten van de nfl – Rolapp noemde televisienetwerken niet voor niets ‘strategische partners’ – en omdat draadloze rechten nog steeds slechts een fractie zijn van de waarde van televisierechten, zou het verkopen van de draadloze rechten aan een televisiepartner zoals de espn de weg van de minste weerstand zijn geweest.

De tweede optie – een aantal niet-exclusieve overeenkomsten met meerdere draadloze telecombedrijven – zou de nfl hebben geholpen een groter aantal fans te bereiken. Het zou de coverage hebben gemaximaliseerd. Dat zou een groot voordeel zijn geweest omdat op dat moment, zoals Schroeder opmerkte, geen enkel telecombedrijf meer dan een kwart van het totale potentiële publiek kon bereiken. Ook de financiële kans zou aantrekkelijk zijn geweest: als de nfl de onderhandelingen met

meerdere partners slim zou hebben aangepakt, zou het een enorm bedrag aan rechten hebben geïnd.

Maar uiteindelijk kozen Rolapp en de nfl voor geen van deze opties omdat ze wisten dat de eerste – een exclusieve deal met één telecombedrijf – de meeste potentiële voordelen zou opleveren. Door voor deze optie te kiezen konden ze de compensatie maximaliseren, zoals wordt gesuggereerd door het grote bedrag dat Verizon betaalde voor het recht om nfl-content op smartphones te plaatsen. De lucratieve deal van de bond was het gevolg van de enorme concurrentie op de draadloze markt, waar de groei is gestopt en het voor elk rivaliserend telecombedrijf nu of nooit is om deals te sluiten teneinde te overleven. Het onmiskenbare feit dat alleen een exclusieve deal Verizon in staat zal stellen volledig van de samenwerking met nfl te profiteren in de vorm van een sponsorcontract, betekent dat het telecombedrijf als alleenhouder van de rechten kan claimen dat het de 'officiële draadloze partner van de nfl' is – en daar betaalt het graag voor. Het invloedrijke vakblad *SportsBusiness Journal* noemde de overeenkomst dan ook terecht 'de grootste overlapping tussen een sponsorschap en een mediadeal in de geschiedenis van de Amerikaanse sportbond'.[38]

De strategie van de nfl is in enkele opzichten de volmaakte tegenpool van die van de mlbam. Terwijl de nfl zich bijvoorbeeld focust op licentiepartnerschappen met mediabedrijven, legt bam meer nadruk op het aanbieden van betaalde content aan consumenten. De nfl heeft zijn digitale operaties en zijn traditionele media-activiteiten geïntegreerd – Rolapp en zijn team werken op het hoofdkantoor van de bond in New York City – terwijl de mlb bam heeft opgezet als een betrekkelijk afzonderlijke tak. En terwijl de nfl een minder proactieve, meer bedachtzame houding aanneemt tegenover de ontwikkeling van digitale media – zoals Rolapp het verwoordde: 'We hoeven niet de eerste te zijn, we moeten goed zijn. We vinden het prima dat we niet de meest agressieve sportbond zijn' – legt Bowman van bam de nadruk op de noodzaak om op een bepaald platform de eerste te zijn, zich te richten op experimenteren en voorop te lopen in de ontwikkeling van technologie.

In één opzicht echter komen de strategieën van de twee sportbonden overeen: net als de mlb maakt ook de nfl gebruik van nieuwe distributiekanalen om invloed te krijgen op zijn mediapartners. Voor de nfl is het uitsluiten van bestaande televisiepartners bij de verkoop van draadloze rechten geen teken van een afnemende rol voor televisie of

andere substantiële verschuivingen in het medialandschap, maar een manier om een betere onderhandelingspositie te verkrijgen. Om zijn strategie uit te leggen, heeft Rolapp het over 'drie pijlers' van de activiteiten van zijn team. 'Ten eerste willen we supporters bereiken via nieuwe platforms. Ten tweede kunnen we, door rechten en producten voor die nieuwe platforms te ontwikkelen, nieuwe partners zoeken die geïnteresseerd zijn in het kopen van die rechten en in het bereiken van onze supporters. En ten derde dwingen nieuwe platforms onze bestaande partners ertoe te concurreren, wat onze pakketten waardevoller zou moeten maken.' Rolapps laatste punt is cruciaal: de nfl wil concurrentie tussen zijn partners aanmoedigen omdat de prijs van zijn content zal stijgen als er meer partners zijn die naar de rechten dingen.

Die visie wordt ondersteund door het feit dat de nfl over de middelen beschikt om content rechtstreeks naar de consument te brengen, namelijk twee eigen kabelnetwerken: nfl Network en nfl RedZone. nfl Network zendt voorseizoenwedstrijden uit, eerdere nfl Superbowls en andere nfl-'klassiekers', evenals programma's over coaches, spelers en supporters, en de jaarlijkse nfl Draft, waarbij teams nieuwe spelers selecteren. nfl RedZone, opgericht in 2009, stelt kijkers in staat tegelijkertijd verschillende zondagswedstrijden te volgen: telkens als een team binnen de 20-yardline (de *Red Zone* ofwel 'rode zone') komt en op het punt staat te scoren, schakelt het kanaal over naar die wedstrijd. Dankzij die twee kanalen is de nfl niet langer overgeleverd aan de genade van de distributie-infrastructuur van zijn televisiepartners en kunnen bondsbestuurders steviger onderhandelen over contracten met bestaande of potentiële licentiepartners. 'Televisie is belangrijk in onze branche, dus is het goed dat we een eigen bruggenhoofd in televisie hebben om onze wedstrijden te distribueren,' zei Schroeder. 'nfl Network geeft ons dat.' Rechtstreeks op de consument gerichte kanalen zijn ook een uitstekend middel om met content te experimenteren: hoe meer de nfl weet over hoe consumenten op zijn content reageren, des te betere beslissingen het kan nemen.

Een blik op de lijst van distributiepartners maakt duidelijk hoever de nfl gaat in het aanmoedigen van concurrentie tussen zijn licentiepartners. Nadat de nfl de nieuwe draadloze deal had gesloten, was footballcontent beschikbaar via de zendgemachtigden cbs, nbc en fox, via het kabelnetwerk espn, de satelliet-tv-provider Directv, het satellietradionetwerk Sirius,[39] telecombedrijf Verizon en nfl Network, nfl RedZone en nfl.com. De nfl is

een meester in het ‘opdelen’ van zijn content en geeft elk van zijn distributiepartners een exclusief stuk. Zo zijn wedstrijden van de American Football Conference (afc) of de National Football Conference (nfc) voor cbs en fox, zondagavondwedstrijden voor nbc, maandagavondwedstrijden voor espn of de rechten op mobiele content voor Verizon. Intussen heeft de bond consistent, in de woorden van Rolapp, ‘een premie op controle’ gezet. Slechts één voorbeeld aanhalend zei hij: ‘Toen we in 2005 de uitzendrechten vernieuwden, behielden we vele van de digitale rechten. We dachten: als partners die rechten willen hebben, zullen ze ons moeten vertellen wat ze ermee van plan zijn en wat ze hun waard zijn.’

Deze strategie – en de daaruit voortvloeiende manieren waarop supporters nfl-content kunnen consumeren – leidt soms tot spanningen. Kort nadat de Verizon-deal bekend was gemaakt, meldde *SportsBusiness Journal* dat ‘bedrijven die samen bijna 4 miljard dollar per jaar uitgeven aan tv- en satellietrechten (…) nauwgezet in de gaten hielden wat voor invloed de recente stappen van de bond’ op hen zouden hebben. Het citeerde een functionaris wiens netwerk de rechten op enige nfl-content bezit: ‘We houden het in het oog. Het begint aan de randen te knabbelen.’[40]

De zorgen van tv-bestuurders schijnen zich tot dusver te concentreren op nfl Network en nfl RedZone. Ze protesteerden heftig toen nfl Network in 2006 livewedstrijden ging uitzenden, en acht gewone nfl-wedstrijden exclusief produceerde en uitzond als onderdeel van een nieuw donderdag/zaterdagpakket. Het duurde niet lang voordat de bond in gevecht was met kabelproviders als Times Warner Cable en Comcast, die opponeerden tegen de hoge bedragen per abonnee van het nfl Network en tegen de voorwaarde dat het netwerk in het basispakket van die kabelproviders moest zitten (dus niet slechts gebundeld met andere sportcontent). En RedZone, dat kijkers toegang biedt tot alle wedstrijden, concurreert rechtstreeks met *nfl Sunday Ticket* van Directv. Het kan ook kijkers weglokken van reguliere wedstrijden die op zondagen door cbs en fox worden uitgezonden, vooral de supporters die liever de hele competitie volgen in plaats van één bepaald team. Dat de bond gebruikers er vaak aan herinnert dat ze alle touchdowns én geen advertenties zien, zou een pijnpunt kunnen zijn voor tv-bestuurders die miljarden dollars hebben opgehoest voor de rechten – net als de leus van de bond: ‘Als je de nfl wilt, ga dan naar de nfl.’

Waarom laten de distributiepartners van de nfl de bond met die praktijken wegkomen? Het antwoord is bekend: omdat de nfl hun de blockbustercontent biedt die ze dringend nodig hebben. De massale aantrekkingskracht van nfl-wedstrijden is moeilijk te overschatten: meer dan 70 procent van alle Amerikanen noemt zichzelf footballsupporter en de helft van die groep ziet zichzelf als hartstochtelijk liefhebber.[41] Meer Amerikaanse fans noemen football hun favoriete sport dan elke andere tak van sport. De fans van de competitie kijken gemiddeld meer dan negen uur per week naar de nfl, waarvan bijna vier uur naar livewedstrijden – cijfers waarbij die van andere sporten in het niet vallen. Zeven van de tien favoriete professionele sportteams zijn nfl-teams. Het kijkcijfer van belangrijke nfl-wedstrijden is regelmatig hoger dan dat van evenementen zoals de *Academy Awards* en de finale van *American Idol*. En de jaarlijkse Super Bowl, de wedstrijd die bepaalt welk team zich kampioen mag noemen, is een onofficiële Amerikaanse vrije dag geworden. Tegenwoordig stemmen meer dan 100 miljoen mensen af op de Super Bowl-uitzendingen. Sterker nog: sinds begin 2013 staan vier Super Bowls in de top 5 van meest bekeken Amerikaanse programma's aller tijden.[42] De Super Bowls in 2010, 2011 en 2012 braken records: de uitzending in februari 2011 trok 111 miljoen kijkers.

Hoewel de kijkcijfers van de vijf grote zendgemachtigden de afgelopen jaren zijn gedaald, lijkt de nfl immuun voor die trend. Het is dan ook geen verrassing dat tv-bestuurders bereid zijn het uiterste te doen om om de hand te leggen op een stukje van de steeds populairdere nfl-content. Dick Ebersol, al geruime tijd directeur van nbc Sports, noemde de nfl 'de veiligste gok in het televisie-universum'. 'De dominantie is geestdodend,' zei hij. 'De nfl biedt meer garantie op succes dan wanneer je Brad Pitt, George Clooney en Angelina Jolie strikt voor een dramaserie.'[43] De cijfers geven hem gelijk. Ook adverteerders zien hun kans schoon: in 2013 zouden ze niet minder dan 3,8 miljoen dollar hebben betaald voor een reclamespot van 30 seconden tijdens de Super Bowl, veel meer dan voor enig andere tv-spot.[44] cbs, fox en nbc, waartussen de wedstrijd jaarlijks rouleert, profiteren daar rechtstreeks van. espn, dat voor nfl-content meer betaalt dan voor enig ander programma, ontvangt van kabelproviders circa 5 dollar per kabelabonnee per maand – meer dan enig ander kabelnetwerk – dus ook dát bedrijf zal al het mogelijke doen om de winnende formule te behouden. En zoals Directv sterk afhankelijk is van nfl-content om satellietklanten te

werven en te behouden, verwacht Verizon dat de concurrentie helpt om zijn positie op de draadloze markt te verbeteren.

nfl-bestuurders zijn zich scherp bewust van de waarde van hun blockbustercontent. ‘Als de nfl content achter een platform zet, kunnen we de vraag ernaar aanwakkeren,’ zei Rolapp. En Schroeder beaamde: ‘De nfl heeft goede ervaringen met mensen die bedrijven oprichten rondom onze content.’ En dus zal de nfl zijn distributiepartners topbedragen blijven vragen. Maar rechtstreeks concurreren met zijn partners, of ze volledig uitsluiten van hun verkoopkanaal, is geen doelstelling. Daarvoor is de nfl te zeer afhankelijk van de – vooruitbetaalde – lucratieve licentierechten die ze elk jaar van de bestaande mediapartners ontvangt én van de macht die die partners geven.

Het doel van de nfl is duidelijk: de bond wil meer controle en invloed ten gunste van zijn bestaande bedrijfsmodel en wil dit niet vervangen door een riskanter model dat minder afhankelijk is van kanaalpartners. De bond floreert als gevolg van de vele manieren waarop de wedstrijden naar supporters kunnen worden gebracht. Net als de mlb en andere slimme producenten doet de nfl zijn voordeel met een onverminderde vraag van distributeurs naar content die een publiek trekt. En net als die andere producenten begrijpt de nfl dat degenen die blockbustercontent leveren, alleen maar steeds meer macht zullen krijgen.

Hoofdstuk 7

De toekomst van blockbusterstrategieën

Toen Shawn Carter – beter bekend als hiphopsuperster Jay-Z en een van ’s werelds best verkopende musici ooit – in 2010 erop stond dat zijn uitgever zijn memoires, *Decoded*, zou uitgeven op een manier die verschilde van elke andere boekrelease in de geschiedenis, kreeg hij zijn zin – plus enkele van de vreemdste metgezellen die een productlancering ooit heeft gezien.[1]

Carters verlangen om de grenzen te verleggen, had geleid tot het idee om een boek te schrijven. Het schrijfdebuut van de veertigjarige rapper was allesbehalve een traditionele autobiografie: hij noemde het ‘lyrische memoires’ die de verborgen betekenis uitlegden achter enkele van zijn meest provocerende songs, en een persoonlijk relaas waren van zijn leven en zijn kunst.[2] Op een collage-achtige manier reeg het boek een assortiment autobiografische fragmenten, teksten en beelden aaneen die de metaforen en versluierde boodschappen in vele van zijn hits ‘decodeerden’, de lezer meenamen op een rondleiding door Carters leven en een unieke inkijk gaven in de historie van de hiphopmuziek en -cultuur. John Meneilly, Carters manager en partner in Roc Nation – een joint venture van Carter en Live Nation die fungeert als overkoepelende onderneming voor Carters artistieke management, muziekopname en -uitgave, tournees, merchandising en andere nieuwe zakelijke activiteiten – zag het boek als een diepzinnig statement. ‘Het boek is voor ons een manier om te communiceren dat rapmuziek een ware kunstvorm is, dat het serieus is en niet een stelletje kinderrijmpjes,’ zei hij. ‘Elk woord in een song heeft een reden.’

Spiegel & Grau, een imprint van ’s werelds grootste uitgeverij, Random House, kocht in 2009 de rechten van *Decoded* en wilde het in november 2010 laten verschijnen. ‘We zien een heleboel projecten van beroemdheden

en de meeste interesseren ons niet, maar we voelden dat Jay iets heel interessants te melden had,’ zei Julie Grau, adjunct-directeur en uitgever bij Random House. Ze behoorde tot een selecte groep van uitgevers die waren uitgenodigd voor een ontmoeting met Meneilly om over het boek te discussiëren. Meneilly wist dat de vorm die Carter gekozen had, mogelijk een verrassing zou zijn voor potentiële uitgevers. ‘Ik weet zeker dat toen Random House binnenkwam, ze dachten dat het om een biografie of een commercieel boek ging,’ zei Meneilly. ‘Maar toen we zeiden dat het lyrische memoires waren, omarmden ze het.’

Carter en Meneilly vertelden Grau algauw dat ze niet wilden dat de uitgever een traditionele boeklancering zou organiseren. Grau herinnert zich het gesprek nog levendig: ‘[Carter] zei: “Zeg niet dat ik iets moet doen omdat het nou eenmaal zo gedaan wordt. Dat is voor mij een reden om het níet te doen.”’ Meneilly voegde daaraan toe: ‘We zeiden tegen Random House: “Neem alles wat jullie normaliter doen als jullie een boek lanceren en gooi het uit het raam. We willen niet gewoon wat hokjes afvinken. Natuurlijk moeten we de belangrijkste dingen doen – we zullen signeren – maar we willen vernieuwend zijn.” Dat is de mantra van Jay-Z: doe elke keer iets anders.’

En zo nam Spiegel & Grau, al kort nadat ze het boek hadden gekocht, contact op met David Droga en Andrew Essex, medeoprichters van het jonge reclamebureau Droga5, om te helpen bij het ontwikkelen van een vernieuwende campagne. Essex, geboren in New York City, fungeerde als ceo van Droga5, terwijl de in Australië geboren Droga dienstdeed als creatief directeur van het bureau. (Hij leverde ook de naam van het bureau: toen hij een kind was, naaide zijn moeder ‘Droga5’ in zijn ondergoed om het te onderscheiden van dat van zijn vier broers.) Droga5 worstelde op dat moment toevallig met een andere uitdaging: het gebruik stimuleren van Bing, de nieuwe zoekmachine van Microsoft. De oplossing van Droga5 bestond eruit dat ze twee vliegen in één idee sloegen: een grootscheepse, interactieve speurtocht. In de maanden voorafgaand aan de verschijning van *Decoded* zou elk van de driehonderd pagina’s van de memoires via verschillende media worden onthuld (van reclameborden en bushokjes tot minder conventionele reclameoppervlakken zoals auto’s, jacks en zelfs de bodem van een hotelzwembad). Spelers overal ter wereld zouden via Bing verspreide aanwijzingen zoeken voor de locatie van die pagina’s, ze ‘ontsluiten’ en het boek geleidelijk samenstellen in zowel de fysieke als de

digitale wereld, en intussen prijzen winnen. ‘Het boek van Jay is uniek zowel qua ontwerp als qua concept,’ zei Essex over de memoires. ‘We vinden dat het ook een unieke campagne verdient.’

Droga5 verwachtte dat het gedurfde idee voor de campagne van Jay-Z zo’n 2 miljoen dollar zou kosten aan arbeidsloon en materialen alleen al. Maar Spiegel & Grau had niet het geld om Carters memoires in de markt te zetten op een schaal die paste bij een superster; met het reclamebudget van de uitgever, bekende Grau, ‘kun je nog geen reclamebord kopen’. Daar kwam Bing op de proppen: Droga en Essex hoopten dat Microsoft de vernieuwende – door Bing mogelijk gemaakte – campagne zou zien als een unieke kans om internetgebruikers te helpen om de ‘Google-gewoonte af te leren’.

De oprichters van Droga5 stonden voor de zware opgave een ongekende samenwerking te bewerkstelligen tussen Roc Nation, Random House en een team onder leiding van Yusuf Mehdi, adjunct-directeur van de onlineserviceafdeling van Microsoft. Voor Carter, Roc Nation en Random House waren twee factoren cruciaal: boeken verkopen (in plaats van ze weg te geven) en de campagne tot op grote hoogte in eigen hand houden. ‘Jay-Z moet aan alles zijn goedkeuring geven,’ zei Meneilly. Ook voor Microsoft was het essentieel dat het bedrijf het laatste woord zou hebben: ‘Als we voor een campagne betalen, willen wij goedkeuring geven,’ zei Mehdi, wiens primaire doel het was om het bewustzijn en het gebruik van Bing te vergroten. Terwijl de oprichters van Droga5 zich afvroegen ‘of de samenwerking stand zou houden’, zoals Essex het formuleerde, moesten ze de mogelijke opbrengsten en kosten voor Droga5 zelf tegen elkaar afwegen. Wilden de memoires van Jay-Z succes hebben, dan zouden de onwaarschijnlijke partners een manier moeten vinden om hun speltactiek af te stemmen.

Wat moeten we denken van de deal tussen Roc Nation, Random House, Microsoft en Droga5? Zo’n bondgenootschap lijkt misschien een recept voor mislukking, maar als we de situatie analyseren zien we in feite dat het voor elk van de spelers verstandig is. Nog belangrijker is dat het verhaal van de *Decoded*-campagne ons veel vertelt over de toekomst van blockbusterstrategieën. De uiterst innovatieve boeklancering – waarvoor Droga5 uiteindelijk enkele van de meest prestigieuze prijzen in de reclamewereld kreeg – heeft alles te maken met hoe de digitale technologie het entertainmentlandschap verandert.[3] En begrijp me niet verkeerd: hoewel

de angst dat producenten van blockbusters en content op den duur gedis-intermedieerd zullen worden bijna zeker overdreven is, heeft technologische vooruitgang inderdaad een enorme invloed op entertainmentbedrijven. De *Decoded*-campagne illustreert dat op verschillende manieren.

Laten we beginnen met het goede nieuws. Voor degenen die hun dagen (en nachten en weekends) doorbrengen met het lanceren en promoten van entertainmentproducten, openen de digitale technologieën een wereld van opwindende mogelijkheden. De campagne die Droga5 voor *Decoded* voor ogen stond, is een uitstekend voorbeeld: de vernieuwende lancering van het boek zou niet mogelijk zijn geweest zonder technologische vorderingen en de opmerkelijke innovaties waartoe ze hebben geleid, zoals sociale netwerken, interactieve landkaarten, mobiele telefoons met ingebouwde camera en applicaties om foto's te delen. Die nieuwe tools stelden Droga5 in staat een straatcampagne te integreren met een onlinecampagne, straat- en internetervaringen te combineren en uiteindelijk een gevoel van echt contact tussen Jay-Z en zijn fans tot stand te brengen. Zo'n productlancering zou in een volledig analoge wereld onvoorstelbaar zijn geweest.

Ze verliep als volgt. Het bureau lanceerde het boek in de vorm van tweehonderd advertenties in verschillende media overal ter wereld in de maand vóór verschijning.[4] Elke release van een nieuwe pagina – elke campagnedag circa tien stuks – gaf mensen de gelegenheid een locatie te ontdekken die belangrijk was voor het leven en de muziek van Jay-Z. De campagne gebruikte traditionele openluchtmedia, zoals reclameborden, metrostations en bushokjes – op opvallende plekken zoals Times Square in New York City, de Strip in Las Vegas en Covent Garden in Londen. Ze maakte echter ook gebruik van meer avontuurlijke reclameoppervlakken, zoals de voering van een Gucci-jas in de etalage van het paradepaardje van Gucci, de winkel aan Fifth Avenue, de bodem van het zwembad van het luxueuze Delano Hotel in Miami Beach, het dak van een gebouw in New Orleans en het toneelgordijn van het Apollo Theater. Sommige ervan waren echte kunstwerken.[5]

De boekenpagina's waren ook niet willekeurig geplaatst: de locatie van elke pagina was geïnspireerd door het verhaal op de desbetreffende pagina, zodat de fans van Carter de memoires in de context konden plaatsen. Als bijvoorbeeld pagina 24 van *Decoded* verwees naar een bepaalde straathoek

in Brooklyn waar Carter vroeger drugs verkocht, werd die pagina getoond op een reclamebord op die hoek. Of als pagina 156 ging over Carters mede-eigendom van het restaurant The Spotted Pig, was die afgedrukt op de borden of de placemats van dat restaurant. Elke pagina was voorzien van een ‘Decode Jay-Z’-watermerk en een beschrijving van hoe je aan het spel kon deelnemen. Door een eenvoudige code naar een bepaald nummer te sms’en om een pagina te ‘decoderen’, konden de deelnemers allerlei prijzen winnen, zoals een gesigneerd exemplaar van *Decoded*.

Intussen gaf Jay-Z in de onlinevariant van het spel een aantal aanwijzingen voor elke pagina op zijn Facebook- en Twitter-account en op de website van het spel, bing.com/jay-z. De eerste aanwijzing beperkte de geografische regio waar de pagina kon worden gevonden en de tweede duidde de exacte locatie aan. De eerste deelnemers die beide aanwijzingen ontcijferden en de juiste locatie invoerden op een digitale landkaart, konden een pagina ‘ontsluiten’ en maakten kans op een tweede reeks prijzen, zoals een persoonlijk Facebook-bericht van Jay-Z. Bovendien konden ‘straat’-deelnemers op de website van het spel een foto plaatsen die ze hadden gemaakt. Naarmate er meer pagina’s op straat werden gevonden, onthulde de website geleidelijk het hele boek. Deelnemers die het hele boek digitaal hadden verzameld, namen automatisch deel aan de verloting van de hoofdprijs die de droom was van elke Jay-Z-fan: twee voor het leven geldende vrijkaarten voor alle concerten van de ster, waar ook ter wereld.

De campagne leverde het resultaat op waar Random House en Carter op gehoopt hadden. Miljoenen mensen deden aan het spel mee, en een actieve gemeenschap van deelnemers wisselde online informatie uit over de pagina’s. Het aantal Facebook-volgers van Jay-Z dijde tijdens de campagne uit met meer dan een miljoen. Belangrijker nog voor de boeklancering was dat nieuwe verkooppunten en culturele trendsetters overal ter wereld de campagne volgden. Zelfs andere beroemdheden mengden zich erin: ‘Jay-Z maakte het helemaal met de Bing-promo voor zijn boek,’ twitterde Trey Songz, en Ryan Seacrest schreef: ‘Dit is te gek (…) Jay-Z verstopt driehonderd pagina’s van zijn nieuwe boek overal ter wereld (…) fans moeten ze zoeken.’ In veel tweets stonden links naar de website ‘Decode Jay-Z’, wat leidde tot nog meer opwinding over de memoires. Geholpen door de gratis publiciteit haalde *Decoded* de bestsellerlijst en bleef daar negentien weken achtereen staan. Er werden 300.000 exemplaren à 35 dollar verkocht[6] – tien keer meer dan van collega-rapper Eminems *The Way*

I Am uit 2008, en meer dan genoeg om ervoor te zorgen dat Spiegel & Grau zijn voorschot aan de auteur terugverdiende.

De lancering van *Decoded* was uniek, maar vele andere entertainmentproducten hebben eveneens baat gehad bij opvallende digitale campagnes. Zo stimuleerde een zogenaamd alternatieve-realiteitspel (of arg), dat afhankelijk is van digitale media om levensechte entertainmentervaringen te creëren, de marketing van *Year Zero*, een album uit 2007 van de band Nine Inch Nails. Voor de promotie daarvan organiseerde het digitale agentschap 42 Entertainment een gecompliceerde speurtocht die begon met geheime boodschappen en telefoonnummers die verborgen waren op door de band verkochte t-shirts, en waarbij later een ingewikkeld netwerk van websites werd betrokken, evenals een anonieme usb-stick (tijdens een optreden door een fan gevonden in de toiletten) met een nooit eerder gehoord nummer en andere aanwijzingen, en voicemailberichten die via mobiele telefoons werden verspreid. De speurtocht culmineerde in een bijeenkomst van honderden fans in een leegstaand pakhuis, waar ze getrakteerd werden op een verrassingsoptreden van Nine Inch Nails. Als gevolg van dit alles kreeg het album heel veel gratis online- en offlinepubliciteit.

Soortgelijke tactieken zijn ook gebruikt om films te promoten. Warner Bros. werkte samen met 42 Entertainment om een arg te ontwikkelen (bekend als ‘Why So Serious?’) voor zijn blockbusterfilm *The Dark Knight*.[7] In mei 2007, meer dan een jaar voordat de film werd uitgebracht, ontdekten fans de eerste foto’s van acteur Heath Ledger als Batmans aartsvijand de Joker, die middels allerlei aanwijzingen bekendmaakte dat hij van plan was een leger van trawanten op de been te brengen. Op het stripcongres Comic-Con kregen bezoekers ‘geJokeriseerde’ dollarbiljetten, een vliegtuig schreef boodschappen in de lucht en tientallen fans renden verkleed als de Joker door de straten van San Diego. Tijdens een spel dat een jaar duurde en waarin honderden internetpagina’s, interactieve spellen, e-mails, video’s en verzamelobjecten een rol speelden, kregen fans de gelegenheid de personages en de thema’s van de film te leren kennen via gebeurtenissen die ertoe aanzetten om van alles te ondernemen – van het zoeken naar rinkelende koeken met ingebakken mobiele telefoons tot het organiseren van echte betogingen om het fictieve personage Harvey Dent te steunen.

Meer recent verwierf de filmstudio Lionsgate bijval met de digitale-marketingcampagne voor *The Hunger Games*; hier werd gebruikgemaakt van Twitter, Facebook en andere sociale media om fans kennis te laten te maken met het boek waarop de film gebaseerd was.[8] Ruim voor de première in maart 2012 lanceerde het digitale team van de studio een site, TheCapital.pn, waar fans zich konden inschrijven in een fictief district, een identiteit kregen en in staat werden gesteld te communiceren met andere fans in en buiten hun district. Tmblr-pagina's en YouTube-video's toonden de kostuums en de make-up van de film. De releases van de poster en de trailer van elk belangrijk personage werden belangrijke gebeurtenissen online – één trailer werd binnen een etmaal 8 miljoen keer bekeken – die vervolgens werden geïntegreerd met offline-evenementen zoals mediaverschijningen van leden van de cast.

Het is onmogelijk te zeggen in hoeverre deze digitale-media-inspanningen de verkoop aanwakkerden, al stond *Year Zero* op plaats twee op de top 200-lijst van *Billboard* en was zowel *The Dark Knight* als *The Hunger Games* een kassucces. Maar digitale media bieden schrijvers, musici, filmmakers en andere mediaproducenten absoluut nieuwe mogelijkheden om in contact te komen met hun fans. Een ander voordeel van digitale-mediacampagnes is dat er met marketingbudgetten veel kan worden bereikt. Dat komt doordat de meest geslaagde voorbeelden publiek trekken en dit motiveert om te helpen: als beroemdheden het nieuws over het boek van Jay-Z verspreiden, of als gewone consumenten meedoen aan speurtochten, video's en ander campagnemateriaal delen of hun Facebook-vrienden over productlanceringen vertellen, kan dat het bereik van de campagne aanzienlijk vergroten.

In mijn eigen onderzoek heb ik uitgezocht hoe trailers van films en videospellen online worden doorgegeven.[9] Uit de ruwe data van meer dan honderd trailers blijkt dat ze op grote schaal worden gedeeld: video's die door de studio's worden geüpload naar videosites als YouTube worden frequent verder verspreid door gebruikers, in de oorspronkelijke vorm of als gewijzigde 'afgeleide' producten in de vorm van *spoofs*, *remixes* en *mash-ups*. Zulke door gebruikers gegenereerde uploads, zo blijkt uit mijn research, kunnen de spreiding van reclamecampagnes aanzienlijk – en goedkoop – verbeteren. Van vele trailers in mijn studie was het aantal keren dat gebruikersvideo's werden bekeken zelfs enkele keren groter dan dat van de oorspronkelijke, door adverteerders geplaatste video's. Bijvoorbeeld: van

de 6 miljoen keer dat de trailer voor *Angels and Demons* van Sony Pictures (met Tom Hanks in de hoofdrol) op YouTube werd bekeken, had meer dan 70 procent betrekking op door gebruikers – dus niet door de studio – geplaatste video's. En die film presteerde op dat punt zelfs nog ondermaats: bij 89 procent van de 300 miljoen keer dat reclamevideo's werden bekeken, ging het om video's die gebruikers uit eigen beweging geplaatst hadden. Met de juiste strategie, zo toont de studie aan, kunnen producenten profiteren van het werk van fans en op een goedkope manier veel meer potentiële klanten trekken.

Echter, geen enkele kenner van de entertainmentindustrie zal denken dat dit betekent dat contentproducenten de traditionele manieren van adverteren kunnen overslaan. Producenten die voor het lanceren van hun creaties op digitale media vertrouwen, moeten geen wonderen verwachten. Vele van de factoren die een rol spelen in offlinesucces doen dat ook in onlinesucces. Consumenten mogen dan actief meedoen aan het online promoten van nieuwe entertainmentproducten, maar dat gebeurt voornamelijk bij de grootste merken – films zoals *Call of Duty* en *The Hunger Games* – die veel uitgeven aan traditionele reclame. Ook hier lonen blockbusterstrategieën.[10]

Het is voor entertainmentbedrijven een zegen dat nieuwe digitale middelen meer vernieuwende – en soms minder kostende – productlanceringen mogelijk maken, maar dat is lang niet het hele verhaal. De lancering van *Decoded* illustreert ook een ander aspect van de waarschijnlijke toekomst van de blockbusterstrategieën: het groeiende belang van partnerschappen tussen enerzijds contentproducenten en anderzijds ondernemingen die vaak heel andere doelstellingen hebben. De samenwerking tussen Roc Nation en Microsoft mag dan merkwaardig zijn geweest, maar zulke contacten zullen wél steeds gewoner worden. Met de campagne voor zijn memoires wijst Jay-Z de weg naar een nieuw model dat is voortgekomen uit zowel mogelijkheid als noodzaak. Uitgevers en andere contentproducenten kunnen zich in de wereld van vandaag niet het soort blockbusterstrategieën permitteren dat een superster van het kaliber van Jay-Z verwacht en verdient.

Random House, een onderdeel van het Duitse mediabedrijf Bertelsmann, is een van de 'grote zes' uitgeverijen en zet elk jaar met honderden titels meer dan 2 miljard dollar om. Maar het imprint Spiegel & Grau geeft elk jaar slechts twintig nieuwe hardcovertitels uit, en *Decoded* – dat Grau

kocht voor wat ze tegenover mij een ‘voorschot van zeven cijfers’ noemde – werd op slag een van de grootste investeringen van het imprint. Grau was zich goed bewust van de risico’s, vooral gezien het moeilijke zakenklimaat: ‘De boekenindustrie staat onder druk en Barnes & Noble en Amazon zijn nu de twee belangrijkste nationale merken. Met een boek door Jay-Z heb je content in handen die niet geschikt is voor merken zoals Walmart, dus we zetten alles in op een klein aantal detaillisten,’ zei ze. De angst van Grau werd wat minder toen ze Carters *The Blueprint 3*-tournee in Madison Square Garden bijwoonde. ‘Ik realiseerde me dat iedereen in het publiek – dat hele veld van twintigduizend mensen – de tekst van elke Jay-Z-song kende. Ik had zoiets van: “Oké, dit komt goed.”’ Maar met slechts een klein team (dat behalve Grau bestond uit hoofdredacteur Chris Jackson, een marketingdirecteur, een publicist en twee digitale-contentexperts) dat met het boek bezig was, waren de opties voor een grootscheepse campagne beperkt.

Het budget van de uitgever was niet precies wat het team van Jay-Z had verwacht. ‘Toen we de eerste keer over de marketingplannen spraken, vroegen we Random House wat voor budget ze hadden,’ herinnerde Meneilly zich. ‘Grau schreef nerveus een getal op een papiertje en schoof dat naar me toe. Vijftigduizend dollar, stond er. Ik was geschokt. Je moet je realiseren dat zo’n bedrag nauwelijks de kosten dekt als Jay-Z naar een evenement gaat. Ik dacht dat ze een paar nullen vergeten was.’ Grau verzekerde hem dat ze het juiste bedrag had opgeschreven en legde later uit: ‘We maken veel onkosten die niet in dat bedrag zitten – de strokenproeven die je voor een boek maakt, bijvoorbeeld, of de promotiekosten om het boek gedurende het hele seizoen op een tafel bij Barnes & Noble te houden. Maar zelfs dan wist ik dat wat wij konden doen, slechts een fractie was van wat er wordt besteed aan het promoten van een album voor een superster als Jay-Z.’

Er gaapt vaak een groot gat tussen het beschikbare budget van een contentproducent voor een productlancering en de kosten om het potentiële publiek voor dat product te bereiken. In het huidige hyperconcurrerende medialandschap, dat nu grotendeels wordt gedomineerd door wereldmerken en wereldsterren, wordt het steeds moeilijker om producten effectief te lanceren. Doordat consumenten bestookt worden met marketingberichten en uit een overvloed aan media-uitingen kunnen kiezen, zijn er vaak grote budgetten nodig om je te onderscheiden.

Om die reden benaderde Random House Droga5 – de uitgever wilde voor een betrekkelijk klein budget aandacht trekken voor het boek. Het was ook om die reden dat de partijen op hun beurt contact zochten met Microsoft. Terugdenkend aan het moment waarop het Droga5-team het idee voor de ‘Decode Jay-Z’-campagne aan Roc Nation presenteerde, zei Meneilly: ‘[Carter] had het meteen door en hij vond het geweldig (…) Maar toen vroeg ik: “En wie zal dat betalen?” Random House had er het budget niet voor en wij wilden het niet uit eigen zak betalen. Dus vroeg ik herhaaldelijk: “Wie zal dat betalen?”’ David Droga doorzag wat er gebeurde: ‘Jay-Z is een pragmaticus en hij besefte onmiddellijk dat we een groots en ambitieus idee hadden. “Groots en ambitieus” betekent vaak “kostbaar”.’

Een campagne zoals Droga5 die voor Random House en Roc Nation ontwikkelde, is beslist een enorme klus. Voor het ‘Decode Jay-Z’-project stelde het bureau een team samen van vijftig contentstrategen, vormgevers en auteurs, spellenontwerpers, mediaonderhandelaars, community managers, grafisch ontwerpers, app-ontwikkelaars, programmeurs, drukkers en digitale producenten, fotografen, schrijvers van aanwijzingen, interactie-architecten en ontwerpers van gebruikerservaringen. Droga5 selecteerde ook het juiste technische productteam binnen Microsoft en geschikte teamleden bij Roc Nation. (Zelfs Jay-Z zelf was onderdeel van het creatieve gezelschap: hij hielp bij het schrijven van vele van de zeshonderd verschillende aanwijzingen.) En om ervoor te zorgen dat het reclamebureau snel kon reageren op acties van deelnemers aan de campagne – een hoofdkenmerk van goed uitgevoerde digitale-marketinginspanningen – ontwierp Droga5 iets wat het een ‘zenuwcentrum’ noemde en stelde een team samen om het verloop van de campagne voortdurend te volgen.

Veel contentproducenten hebben nog niet de expertise om zich een beeld te vormen van het soort campagnes dat de grenzen verlegt van wat de digitale technologie mogelijk maakt, of om ze uit te voeren. Ze vinden het bijna onmogelijk de snelle ontwikkelingen bij te benen. Maar bureaus als Droga5 zijn gespecialiseerd in zulke campagnes. Sterker nog: hoewel Droga5 pas zeven jaar bestond, had het al bewezen dat het buiten de gebaande paden kon treden. Tijdens een campagne in 2006 voor het modebedrijf Marc Ecko Enterprises, bijvoorbeeld, maakte en ‘lekte’ Droga5 een korrelige onlinevideo van schijnbare graffitikunstenaars die over prikkeldraadhekken klommen en langs bewakers met honden glipten

om de woorden ‘nog steeds vrij’ op Air Force One te spuiten. De video ging viraal. En tijdens de verkiezingscampagne van Barack Obama in 2008 lanceerde Droga5 ‘The Great Schlep’, een initiatief om de stemmen van Joodse kiezers te winnen. Het bureau maakte een website en een onlinevideo met de comédienne Sarah Silverman, die jonge Joodse kiezers aanspoorde naar Florida te vliegen en hun grootouders ervan te weerhouden op Obama’s tegenstander, John McCain, te stemmen. Met andere woorden: geen doorsnee-marketingtactiek.

Had Carter de Droga5-campagne voor *Decoded* niet zelf kunnen betalen? Ja en nee. In 2010 schatte *Forbes* dat de ster een nettovermogen van 450 miljoen dollar had vergaard, en zijn contract met Live Nation alleen al was 150 miljoen dollar waard.[11] Een campagne van 2 miljoen dollar zou dus een habbekrats zijn geweest. Maar Carter is niet alleen een uiterst succesvol muzikant – *The Blueprint 3* was in 2009 zijn elfde album dat bovenaan in de *Billboard*-hitparade stond, één meer dan het record tot dusver van Elvis Presley – hij is ook een bijzonder bekwaam zakenman.[12] In 2007 verkocht hij zijn Rocawear-kledinglijn voor meer dan 200 miljoen dollar en hij is nog steeds actief in enkele andere ondernemingen, bijvoorbeeld als investeerder in het schoonheidsmerk Carol’s Daughter, als mede-eigenaar van de 40/40-nachtclubs in New York en Atlantic City, en zelfs als oprichter van een sportagentschap, Roc Nation Sports. Toen het idee van Droga5 aan Carter werd voorgelegd, was hij niet van plan de campagne zelf te betalen. Droga zei het zo: ‘Zoals veel slimme ondernemers in die situatie was hij geneigd een partner te zoeken.’

Wat Carter uiteindelijk overhield aan zijn samenwerking met Droga5 en Microsoft was veel meer waard dan 2 miljoen dollar. Hoewel Droga5 Microsoft een rekening voor dat bedrag stuurde, waren de arbeidsuren, de media en de productie van materialen voor de kostprijs in rekening gebracht. ‘Normaliter zouden we een winstmarge van minstens 20 procent verwachten,’ zei de financieel directeur van Droga5. ‘En voor een kortlopend, arbeidsintensief project zoals dit zou een extra honorarium van 1 tot 1,5 miljoen dollar normaal zijn geweest.’ Bovendien stelde het partnerschap Carter in staat toegang te krijgen tot het programmeursteam van Microsoft, tot de technologische expertise en de tools die de 63 miljard dollar waard zijnde technologiegigant in de loop der jaren heeft ontwikkeld, waaronder zijn zoek- en kaartentechnologie. Die enorm waardevolle tools – die miljarden dollars waard zijn – zouden anders nagenoeg onmogelijk op

korte termijn beschikbaar zijn geweest. En Carter betaalde er geen cent voor.

De uitdagingen die voor Jay-Z en Random House aanleiding waren om een partner te zoeken voor de *Decoded*-lancering, gelden ook voor veel andere contentproducenten. Het is dan ook alleen maar logisch te voorspellen dat het in de entertainmentwereld gebruikelijker zal worden om naar partners te zoeken. Graus opmerking dat de uitgeverswereld ‘onder vuur’ ligt, is in dit verband belangrijk – en de uitgeverij is lang niet de enige sector die in die positie verkeert. De opkomst van nieuwe technologieën brengt niet alleen mogelijkheden met zich mee, maar vaak ook absoluut slecht nieuws. Nieuwe distributiemethoden en andere vorderingen in de digitale technologie zetten de inkomsten die mediaproducenten kunnen genereren vaak onder druk. Eén pijnlijk gevolg is de piraterij, een ander is de erosie van wat volgens consumenten een eerlijke prijs is voor een entertainmentproduct.

Een derde storende factor is wat economen ‘ontbundeling’ noemen. Hoewel dit verschijnsel veel minder aandacht heeft gekregen dan de dreiging van piraterij, zou ontbundeling weleens een veel grotere bedreiging kunnen zijn. Neem bijvoorbeeld de muziekindustrie: dankzij de digitale technologie kunnen consumenten muziek op drie manieren kopen. Ze kunnen een fysiek exemplaar van een album aanschaffen, ze kunnen het in digitale vorm downloaden in een onlinewinkel zoals iTunes, of ze kunnen een aantal downloadbare nummers selecteren. Dat is een enorm verschil met de oude analoge tijd, toen het (met uitzondering van een of twee singles die de meeste hitpotentie hadden) voor platenlabels economisch niet haalbaar was nummers afzonderlijk te verkopen. Of denk aan de tv-industrie: zonder de productie- en distributiekosten aanzienlijk te verhogen, kunnen afleveringen van een televisieserie via digitale kanalen afzonderlijk worden verkocht. In beide gevallen stappen producenten van een strategie van pure ‘bundeling’, waarbij ze alléén de bundel verkopen (alleen het hele album of de hele serie) over op een strategie van ‘gemengde bundeling’, waarbij ze zowel de bundels verkopen als alle of de meeste onderdelen (de nummers of de afleveringen) afzonderlijk.

Het effect van ontbundeling op de omzet kan zowel positief als negatief zijn. In de muziekindustrie bijvoorbeeld zouden platenmaatschappijen omzet kunnen verlíézen als sommige consumenten geen complete albums

meer kopen, maar alleen de afzonderlijke nummers die ze het best vinden. De labels zouden echter ook méér inkomsten kunnen krijgen als de verliezen op de inkomsten uit hele albums lager zijn dan de totaalopbrengst van de verkoop van afzonderlijke nummers. Omdat ontbundelde nummers voor een geringe prijs verkrijgbaar zijn, is het niet ondenkbaar dat de totale vraag naar de muziek van een artiest groter uitpakt dan wanneer er alleen duurdere, gebundelde producten te koop zijn. Welke uitkomst het meest waarschijnlijk is, hangt af van hoe groepen consumenten verschillen in hun bereidheid om voor de producten te betalen.[13]

Een hypothetische situatie kan dit punt misschien het best illustreren. Stel dat een groep Jay-Z-fans een sterke voorkeur heeft voor het hitnummer *Otis* op zijn in 2011 uitgebrachte album *Watch the Throne* (in samenwerking met zijn collega-rapper Kanye West) en dat ze bereid zijn tot 6 dollar te betalen om dat ene nummer te kopen, maar niet meer dan 0,50 dollar willen uitgeven voor elk van de elf overige nummers. Bij een verkoopprijs van pakweg 1 dollar per nummer en 10 dollar voor het hele album, leidt het exclusief verkopen van albums – een pure-bundelingstrategie – tot een grotere omzet dan wanneer zowel albums als afzonderlijke nummers worden verkocht. (Dit is de rekensom: als er ongebundelde nummers beschikbaar zijn, zullen de fans alleen *Otis* kopen, wat leidt tot een opbrengst van 1 dollar van elke fan; worden er alleen hele albums verkocht, dan zullen consumenten hun bereidheid om voor elk nummer te betalen ‘optellen’ en de hindernis van de prijs van 10 dollar voor het hele album makkelijk nemen – ze zijn bereid 6 dollar voor *Otis* te betalen plus 0,50 dollar voor elk van de elf overige nummers, ofwel 11,50 dollar in totaal – en dus de bundel kopen.) Als er echter een tweede groep fans is die bereid zijn tot 1,50 dollar per nummer te betalen voor drie nummers – zeg *Otis*, *Made in America* en *Welcome to the Jungle* – en 0,50 dollar voor elk van de overige negen nummers, zal een gemengde-bundelingstrategie voor deze groep meer inkomsten opbrengen. Deze hypothetische groep fans zal de drie nummers kopen voor in totaal 3 dollar, maar niet het hele album willen aanschaffen. Wanneer beide groepen bestaan, zal de relatieve omvang van elke groep bepalen of een pure- dan wel een gemengde-bundelingstrategie de meeste inkomsten oplevert.

Dat is althans de theorie. In de praktijk is ontbundeling meestal nadelig voor het bedrijfsmodel van traditionele mediaproducenten. Uit mijn eigen onderzoek blijkt dat ontbundeling een grote negatieve invloed heeft gehad

op de inkomsten uit muziek.[14] Na een nauwgezet onderzoek van verkooptrends omstreeks 2005 voor meer dan tweehonderd artiesten gedurende een periode van bijna tweeënhalf jaar, bleek dat muziekinkomsten significant daalden sinds digitaal downloaden terrein won, zelfs gecorrigeerd voor een toename van illegaal downloaden. De opbrengst van de verkoop van nieuwe nummers lag ver beneden het niveau dat nodig was om de verliezen als gevolg van geringere albumverkopen te compenseren. Hoewel albums van de grootste sterren met de beste verkoopcijfers minder te lijden hadden – een zoveelste bewijs van hun macht – voelden zelfs zij de gevolgen.[15]

In die periode daalden de inkomsten over de hele linie aanzienlijk: volgens mijn schattingen daalden de wekelijkse verkopen met een derde als rechtstreeks gevolg van consumenten die overstapten naar digitale kanalen, waar ze geen complete albums hoefden te downloaden. Mijn onderzoek duidt erop dat consumenten in steeds grotere aantallen zijn overgestapt op het selecteren van één nummer of slechts enkele nummers van een album, zonder genoeg nummers van andere albums te kopen om het verschil goed te maken. Dat wil zeggen – niet bij het huidige prijsniveau, waarbij de prijs van een afzonderlijk nummer vaak minder dan 10 procent is van die van een album. (De platenlabels accepteerden die lage prijzen voor afzonderlijke nummers toen ze, enkele jaren nadat Napster voor het eerst ten tonele was verschenen, een contract tekenden met Apples iTunes Store; zonder de onstuitbare piraterij zouden de labels waarschijnlijk nooit met ontbundeling hebben ingestemd.)

Uit angst voor een soortgelijk effect op hun inkomsten zetten ook andere gevestigde spelers alles op alles om hun bundelingmodellen vast te houden. Bestaande televisienetwerken hebben weinig te winnen bij het openen van een deur naar een wereld waarin consumenten niet langer een pakket van kabelkanalen hoeven te kopen als ze alleen geïnteresseerd zijn in, zeg, amc of espn. Zo zullen die netwerken zich ook verzetten tegen het idee dat de ‘tv Everywhere’-bundel die televisie en onlineconsumptie verbindt, opengebroken zou moeten worden. Dat werd duidelijk geïllustreerd in 2012, toen tienduizenden fans het belangrijke kabelnetwerk hbo smeekten de hbo go-dienst toegankelijk te maken. Verenigd onder de Twitter-hashtag #takemymoneyhbo eisten fans dat hbo zijn beleid van beperkte toegang voor degenen die hbo-programma’s ontvangen als onderdeel van hun kabelabonnement, zou wijzigen. De luidruchtige fans hoopten dat *cord*

cutters – tv-kijkers zonder abonnement – ook aan de actie zouden meedoen. Op de vraag of hij kon uitleggen waarom hbo tot dusver had geweigerd zijn bestaande model te verlaten, gebruikte hbo-president Richard Plepler slechts één woord: ‘rekensom’.[16] Plepler weet ongetwijfeld dat hbo door zijn sterke onlineservice de touwtjes in handen heeft als veranderingen in het medialandschap een andere strategie zouden vereisen, maar de realiteit is voorlopig dat ontbundeling geen duidelijke economische voordelen heeft.

Een laatste factor die de bestaande inkomstenmodellen van contentproducenten onder druk zet, en opnieuw een die misschien niet de aandacht heeft gekregen die hij verdient, is de opkomst van grote onlinewinkels en andere contentaggregatoren met soms flinterdunne marges op entertainmentgoederen. Doordat bedrijven zoals Amazon, Apple en Google de sectoren waarin zij actief zijn domineren, hebben ze de macht verworven om te beïnvloeden hoe en voor welke prijs entertainmentgoederen worden verkocht – en soms om dit te dicteren. Dat op zijn beurt zet de bedrijfsmodellen van gevestigde producenten onder enorme druk.

Ook hier wees de muziekindustrie de weg. Sinds de lancering van zijn iTunes Store in 2003 is Apple in hoog tempo de belangrijkste onlinemuziekwinkel in de Verenigde Staten geworden. Medio 2012 was het goed voor ruim 60 procent van alle legale digitale muziekdownloads en voor bijna 30 procent van alle verkochte muziek.[17] En omdat Apple de meeste winst maakt op zijn computers, telefoons en andere hardware, kan het zich permitteren de prijzen voor de entertainmentcontent die het in de iTunes Store verkoopt, en die nu door zo’n 425 miljoen mensen wordt gebruikt, laag te houden.[18] Het bedrijf hield na de lancering van de winkel vast aan een prijs van 1 dollar per nummer, en het zegt veel over de macht van Apple dat het jaren duurde voordat de platenlabels Apple ertoe konden overhalen om in te stemmen met een prijsverhoging. (De iTunes Store heeft nu een gelaagde prijsstructuur, waarbij nummers verkocht worden voor 0,69, 0,99 en 1,29 dollar, maar platenlabels vragen voor alle best verkochte nummers het hoogste bedrag.)

De boekenuitgeverij is eveneens een sector die ervaring heeft met toegenomen concentratie. De verschuiving naar onlinekanalen kan uitgevers helpen beter om te gaan met de retournering van niet-verkochte boeken – traditioneel een groot probleem, want vaak wordt een derde (en

soms aanzienlijk meer) van alle boeken die uitgevers naar winkels sturen, teruggestuurd nadat ze enige tijd op de planken hebben gestaan. De opkomst van e-books heeft dit kostbare probleem de wereld uit geholpen. Maar door de opkomst van onlinekanalen is Amazon een onontkoombare speler geworden in de verkoop van boeken: die onderneming is nu goed voor bijna 30 procent van alle boekverkopen en circa 60 procent van de e-books in de Verenigde Staten (waarbij de categorie e-books nu goed is voor meer dan een vijfde van alle boekverkopen).[19] Het enorme assortiment van Amazon zorgde in 2011 voor een omzet van 48 miljard dollar – en hoewel de nettowinst van 630 miljoen aanzienlijk was, gaat het om slechts 1,3 procent van de omzet.[20] De strategie van ceo Jeff Bezos lijkt te zijn dat kortetermijnverdiensten worden opgeofferd om op een onbekend moment in de toekomst meer winst te kunnen maken.

Offlineboekenwinkels – Borders werd in 2011 gesloten, waarna Barnes & Noble overbleef als de enige grote fysieke boekhandelsketen – en kleinere onlinewinkels hebben moeite om met Amazon te concurreren. Intussen loopt er tegen Apple een onderzoek wegens vermeend kartelgedrag in zijn onderhandelingen met enkele van de grootste uitgevers van e-books. Deze trends zijn een bron van grote zorg voor vele uitgevers: ze zijn bang dat ze onderhandelingsmacht verliezen tegenover Amazon als het gaat over prijsstelling en voorwaarden. Het is dan ook nauwelijks verwonderlijk dat Grau en andere uitgevers tobben over het beperkte aantal grote landelijke spelers in de huidige verkoopomgeving.

In de filmindustrie is het de onlinewinkel Netflix die de rol van rustverstoorder het dichtst benadert. Netflix speelde ongetwijfeld een rol in het omvallen van offlinewinkels als Blockbuster, en oefende daarmee druk uit op de verkoopstrategie van Hollywood-studio’s, die vóór die tijd konden rekenen op de verkoop en verhuur van dvd’s als meer lucratieve inkomstenbronnen. De macht van Netflix is de laatste tijd afgenomen, maar de goedkope abonneedienst leunt nog steeds op zijn grote klantenkring om overwicht te krijgen op contentproducenten bij het bieden op de verhuur- en streamingrechten voor films en tv-programma’s.

Het resultaat van al die krachten – stuk voor stuk gestimuleerd door vorderingen in de digitale technologie – is dat de blockbusterstrategie noodzakelijker wordt dan ooit, maar ook moeilijker te verwezenlijken is. De dreiging van piraterij, het geringere bewustzijn onder consumenten van wat een redelijke prijs is, het ontbundelen van contentpakketten en de

toegenomen concentratie op de detailhandelsmarkt zetten bestaande winstmodellen onder grote druk. Het productaanbod van contentproducenten wordt riskanter – alleen de meestgevraagde titels maken een kans om de productie- en marketingkosten terug te verdienen, terwijl de overige producten waarschijnlijk zullen afvallen. Wat overblijft is een wereld die nog steeds wordt gedomineerd door blockbusters, maar die mogelijk nog eenzijdiger is.

Een van de manieren waarop contentproducenten op die nieuwe realiteit kunnen inspelen, is blockbuster-investeringen verdubbelen en zich nog minder richten op lagere biedingen. Die trend is in verscheidene markten al begonnen. De filmindustrie bijvoorbeeld heeft het totale aantal films dat ze produceert teruggebracht, maar niet het aantal *tent-pole movie*s. ‘Omdat de technologie de koek kleiner maakt, althans in de voorzienbare toekomst, zullen we minder kleine films moeten maken, of die kleinere films voor minder geld moeten maken,’ zei Alan Horn van Disney.

Een andere manier van reageren is hulp zoeken om investeringen in blockbusters en de grootschalige lanceringen hiervan mogelijk te maken – waar samenwerkingsverbanden tussen merken zo essentieel zijn. Het is dan ook nauwelijks verrassend dat entertainmentproducenten en -persoonlijkheden steeds meer vertrouwen op samenwerking met grotere bedrijven. Shawn ‘Jay-Z’ Carter is lang niet de enige superster die dat doet. Een bekende popster met een andere Carter als manager heeft veel baat bij haar banden met het bedrijfsleven.

Hoeveel merkpartners zijn er nodig om een hitalbum te lanceren?[21] In maart 2011 hoopte de manager van Lady Gaga dat het antwoord was: één minder dan het aantal dat hij op de been had proberen te brengen. Want Troy Carter, nog steeds bezig met de *Monster Ball*-tournee, wist dat een voorgenomen deal met grootwinkelbedrijf Target voor de lancering van het derde album van zijn cliënt, *Born This Way* – een overeenkomst die Target de exclusieve verkooprechten voor een speciale versie van het album van Lady Gaga gaf in ruil voor steun bij de distributie en de marketing – zojuist in het water was gevallen.

Als bewijs van haar invloed op de popcultuur had Lady Gaga al partnerschappen gesloten met verscheidene grote fabrikanten van consumentenproducten. Een daarvan was Beats by Dr. Dre, een lijn van kwalitatief hoogwaardige hoofdtelefoons. Beats, zelf al een partnerschap

tussen Interscope-president Jimmy Iovine en de legendarische hiphopproducer Dr. Dre, was geïntroduceerd in 2008. Een jaar later lanceerde het merk een tweede lijn, Heartbeats, die mede was ontworpen door Lady Gaga. De hoofdtelefoon werd goed ontvangen: een invloedrijke technologiewebsite noemde de 100 dollar kostende oortelefoon ‘onmiskenbaar uniek’ en waarschijnlijk ‘aantrekkelijk voor *fashionistas* wijd en zijd’.[22] Virgin Mobile was een andere marketingpartner. Op de dag dat het tweede album van Lady Gaga (*The Fame Monster*) verscheen, maakte de mobiele netwerkprovider bekend dat ze de Amerikaanse optredens van de *Monster Ball*-tournee sponsorden en beloofden ze fans te belonen met gratis tickets als ze bereid waren organisaties voor dakloze jongeren te steunen.

Polaroid sloot zich bij het Lady Gaga-gezelschap aan in januari 2006; het bedrijf gebruikte toen de schijnwerpers van de Consumer Electronics Show om bekend te maken dat Lady Gaga was aangesteld als creatief directeur voor een speciale productlijn. Lady Gaga en haar team wilden een actieve rol spelen in de relatie, zei ze indertijd: ‘Lifestyle, muziek, kunst, mode! Ik vind het fantastisch dat ik me achter de schermen kan ontplooien als ontwerper en eindelijk – zoals mijn vader zou zeggen – een echte baan heb.’[23] En een maand later sloot mac Cosmetics een partnerschap met Lady Gaga; de popster speelde een rol in de reclamecampagne voor Viva Glam van mac Cosmetics die het mac aids-fonds steunde, en bracht producten met haar naam uit.

Voor de lancering van *Born This Way* zou Lady Gaga een partnerschap aangaan met merken als Amazon, Belvedere Vodka, Best Buy, Gilt Groupe, Starbucks en Zynga. Amazon bood het album aan voor 99 dollarcent om zijn nieuwe, op de cloud gebaseerde service te promoten. Belvedere wilde zijn wodka promoten door een wedstrijd te organiseren waarbij deelnemers meedongen naar tickets voor een speciaal liveoptreden van Lady Gaga in Londen. Gilt Groupe bood een lijn aan van door Lady Gaga geïnspireerde merchandise en andere speciale voorwerpen, zoals een unieke jurk die door Lady Gaga zelf was gedragen, en vip-toegang tot speciale evenementen. Starbucks voegde het album toe aan de reeks albums die in zijn winkels te zien waren en plande enkele online-initiatieven. En Zynga, de *social gaming*-gigant, voegde het merk Lady Gaga toe aan zijn populaire spel FarmVille door een aangrenzende door Lady Gaga geïnspireerde boerderij,

GagaVille genaamd, te lanceren en vóór de release exclusieve toegang tot het album te geven.

Maar de plannen van Lady Gaga met Target moesten worden geschrapt. Het voorgestelde partnerschap leed schipbreuk op de steun van het grootwinkelbedrijf voor politieke kandidaten die tegen homorechten waren. Hoewel Target volhield dat het de homogemeenschap steunde, had het bedrijf recent heel wat kritiek gekregen van homogroepen. Carter noemde Lady Gaga een ‘activist’ en zei: ‘We moesten de stekker uit de deal trekken.’ Vicepresident Steve Berman van Interscope beaamde: ‘Het was een partnerschap om grote zaken mee te doen, maar als je je terugtrekt heb je nog steeds met een artiest te maken en dat mag je nooit vergeten. We moeten geloofwaardig en authentiek blijven.’

‘Merkcontacten zijn heel belangrijk voor Lady Gaga, maar ze heeft nooit echt steun gegeven in de zin van een bepaald product omhooghouden en zeggen “Hé, ik ben Lady Gaga, koop dit,”’ zei Bobby Campbell, hoofd marketing van Carters managementbedrijf Atom Factory. ‘Deze producten zijn precies zoals ze is.’ Maar nu het nieuwe album van Lady Gaga al over enkele maanden zou worden gelanceerd, had haar marketingteam tot taak de plannen om de vele partnerschappen van de grond te krijgen, af te ronden.

De tactiek van Troy Carter en Lady Gaga met het sluiten van bondgenootschappen met bedrijven, lijkt veel op die van John Meneilly en Jay-Z. Meneilly heeft het zelfs in vrijwel dezelfde bewoordingen gehad over de partnerschappen van Jay-Z, en hij wees erop dat ‘Jay-Z niet doet aan simpele steunbetuigingen’.[24] Het is geen toeval dat twee van de grootste supersterren van nu vooroplopen als het over dergelijke regelingen gaat: hoewel de geplande lancering van *Born This Way* minder vernieuwend was dan de *Decoded*-campagne, speelden partnerschappen ook daarin een cruciale rol. Maar gezien het feit dat Carter al een duizelingwekkende reeks partners voor de release van het album bijeen had gebracht: waarom dacht hij dat Gaga baat kon hebben bij een partnerschap met een onderneming als Target?

Het antwoord ligt in wat Carter de ‘enorme schaal’ van de lancering noemde. Het gegeven dat het Gaga-team streefde naar een zo groot mogelijke verspreiding, gesteund door een intensieve marketingcampagne, is cruciaal. Carter zei het zo: ‘Een lancering op die schaal kan niet met

alleen maar een platenlabel – die hebben de middelen niet. Om ervoor te zorgen dat het album overal was, zouden we niet-traditionele relaties met de detailhandel moeten aangaan.' Berman beaamde: 'Een grootscheepse filmlancering kost tientallen miljoenen dollars aan reclame alleen al – dergelijke budgetten hebben we niet. En als we om de platenzaken en andere traditionele muziekverkopers als Walmart en Best Buy héén willen, moeten we marketingallianties sluiten en samenwerken met superfans, bloggers en de pers – en dat overal ter wereld.' Vooral sinds de dramatische veranderingen in het muzikale landschap, zoals het wegvallen van de traditionele verkooppartners van het platenlabel (wat op zijn beurt vraagt om nieuwe, vaak duurdere benaderingen van grote lanceringen), hebben spelers in de muziekindustrie domweg niet de middelen voor een grootscheepse lancering van een nieuw product door een superster. Partnerschappen met bedrijven helpen muziekondernemingen om hun tekortkomingen te overwinnen – en hun blockbusterstrategie te verbeteren.

De allianties van nu grijpen in sommige opzichten terug op de eerste tijd van radio- en tv-entertainment, toen fabrikanten van consumptiegoederen zoals Proctor & Gamble niet alleen als sponsor fungeerden, maar ook als producent van entertainmentgoederen – zo zijn soapopera's aan hun naam gekomen. Proctor & Gamble begon al in 1949 programma's te financieren via een afzonderlijke divisie, toen P&G Production geheten, nu P&G Entertainment.[25] Dat gebeurt nog steeds – of het nu nbc is dat in 2011 twee gezinsfilms lanceerde die gefinancierd waren door P&G en Walmart, of Lexus dat in 2012 een deel van de productiekosten betaalde voor een speciale aflevering van *Restaurant Impossible* van het Food Network.[26]

Maar de nieuwe partnerschappen met bedrijven verschillen qua vorm en schaalgrootte. Het partnerschap van Jay-Z met Bing was bedoeld als oplossing voor een marketingprobleem van de entertainer – bewust zijn van en belangstelling kweken voor het aangekondigde boek van de artiest, met gebruikmaking van de enorme middelen van Microsoft. Lady Gaga's veelvoud aan partnerschappen was gecreëerd om zowel een marketing- als een distributieprobleem op te lossen. Het doel van het Gaga-team was niet alleen ervoor te zorgen dat het publiek op de hoogte was van de release van haar album, maar ook dat *Born This Way* verkrijgbaar was op het moment dat consumenten klaar waren om het te kopen. Of beter nog: ze wilden bereiken dat consumenten tijdens hun dagelijkse werkzaamheden het album

tegenkwamen – of ze nu koffie kochten, winkelden of onlinespellen speelden – zodat ze eraan herinnerd werden dat ze het moesten kopen.

Het geniale van deze tactiek komt neer op de redenen waarom de blockbusterstrategieën überhaupt werken. Neem de Target-deal. In de ogen van Berman 'was het een geweldige mogelijkheid om vereenzelvigd te worden met Target. Ze zouden ons een ongelooflijke hoeveelheid "vastgoed" in de winkel geven, na de release voor miljoenen dollars reclame maken voor het merk Gaga en ons helpen met het verkopen van gelicentieerde merchandise en spullen.' Omdat entertainmentproducten vaak in een opwelling worden gekocht, kan een grote 'distributie-voetafdruk' een enorm voordeel zijn. Als consumenten een product overal zien, neemt de kans toe dat ze het zullen kopen. Target zou Gaga hebben geholpen met het uitvoeren van een 'stapel ze hoog op en zie ze de deur uitvliegen'-strategie op een manier die traditionele muziekverkopers nooit konden bieden.

In markten die steeds globaler en concurrerender zijn, en in een tijd waarin modestromingen sneller komen en gaan dan ooit, zijn er enorme budgetten nodig om het mediageweld te overstemmen en het grote publiek te bereiken. In de filmindustrie zijn bij een *tent-pole*-lancering in de Verenigde Staten alleen al duizenden bioscopen betrokken, en nog duizenden meer in de rest van de wereld. De meeste blockbusterfilms gaan in verschillende regio's binnen een kort tijdbestek in première – deels om piratenkopieën minder kans te geven om de markt te overspoelen al voordat de legale versie verschijnt – en elke markt krijgt een flitsende première en enorm veel publiciteit, wat de distributie- en marketingkosten opjaagt. In de muziekindustrie is het patroon hetzelfde: platenlabels worden steeds inventiever in het intensief in de markt zetten van hun product, wat onherroepelijk leidt tot hogere distributie- en marketingkosten. Nu digitale technologieën de omzet en de winst onder druk zetten, is het dan ook heel begrijpelijk dat contentproducenten partners die bereid zijn die stijgende kosten te delen, hartelijk welkom heten – en soms actief benaderen.

Taylor Swift is een van de supersterren die die trend heeft omarmd. Toen ze eind 2012 haar album *Red* uitbracht, deed ze dat met 'een beetje hulp van haar merken', zoals het muziektijdschrift *Billboard* schertsend zei.[27] Target verkocht een luxeversie van *Red* en promootte die met een tv-campagne. Meer dan 1600 dag en nacht geopende Walgreens-vestigingen

stelden Swifts nieuwe album prominent tentoon en deden het om middernacht op de dag van de lancering in de verkoop. Zelfs Papa John’s verkocht *Red*: de klanten van de pizzaketen konden een grote pizza plus de cd van *Red* kopen voor 22 dollar, of het schijfje aan elke bestelling toevoegen voor 13 dollar – 2 dollar onder de verkoopprijs. De cover van *Red* prijkte op de pizzadozen, en op de website van Papa John’s stond een aan Swift gewijde pagina met audioclips van het nieuwe album.

Ook Swifts andere merkpartners, onder wie Keds, Elizabeth Arden, American Greetings, CoverGirl en Macy’s, wakkerden de belangstelling aan. ‘We zoeken altijd naar “Hoe kunnen we meer deuren openen? Hoe kunnen we dit zo makkelijk mogelijk verkrijgbaar maken?”’ zei Scott Borchetta, de ceo van Swifts label Big Machine Records.[28] De focus lag niet alleen op de distributie: de partnerschappen gaven ook de marketing en de publiciteit een oppepper. *Billboard* schatte dat de totale, aan *Red* gerelateerde reclamekosten van de merkpartners met gemak de 15 miljoen dollar overschreden, nog afgezien van de televisiecampagne van Macy’s waarin Swift eveneens een rol speelde. De grootscheepse lancering werkte volgens plan: *Red* kwam binnen op nummer één van de *Billboard*-hitparade – het werd zelfs het eerste album sinds *Born This Way* van Lady Gaga waarvan er in de eerste week meer dan 1 miljoen exemplaren werden verkocht.[29] En om het belang van de brede-distributiestrategie te onderstrepen, werden meer dan 400.000 exemplaren daarvan door Target verkocht.[30]

Een derde popmuziekdiva, Beyoncé, mengde zich in het gewoel. Eind 2012 sloot ze voor 50 miljoen dollar een merkpartnerschap met Pepsi dat, zo zeiden vertegenwoordigers van het bedrijf, was opgezet als ‘een nieuwe manier voor merken om zich met muziekartiesten te engageren en van sponsor een partner te worden’.[31] De overeenkomst omvatte het soort bepalingen dat vaak in standaardcontracten wordt aangetroffen – de popster zou bijvoorbeeld op een gelimiteerd aantal Pepsi-blikjes prijken en optreden in reclamespots en andere advertenties – maar ging ook over steun aan door de zangeres geselecteerde creatieve projecten. Gezien de langdurige banden met talloze detailhandels moet Pepsi in staat worden geacht alle nieuwe muziek die de ster nog uitbrengt een marketingstimulans te geven die minstens zo groot is als de campagnes voor *Born This Way* en *Red*.

Vertrouwen op bondgenoten heeft echter ook een nadeel, zoals blijkt uit het mislukken van de deal tussen Lady Gaga en Target. Een

merkpartnerschapstrategie omarmen en uitvoeren is moeilijk: alle partners zullen tenslotte hun eigen merk en hun eigen doelstellingen inbrengen. Deze verschillende en vaak concurrerende agenda's zorgen voor talloze problemen. De band tussen een ster en een onderneming moet geloofwaardig zijn. In het geval van Lady Gaga maakten politieke meningsverschillen dat onmogelijk. Een ander probleem is het afstemmen van agenda's. Carter beschreef hoe dat van invloed was op de planning van het Gaga-team. 'In de muziekindustrie wordt alles binnen enkele maanden gedaan. Het bedrijfsleven hanteert een andere tijdsindeling. Daar stellen ze hun marketingstrategie vaak twee jaar van tevoren vast.' De noodzaak om dat soort verschillende agenda's op elkaar af te stemmen, was de belangrijkste reden waarom Carter al verscheidene maanden voordat het werken aan een albumrelease gewoonlijk begint, plannen begon te maken voor de lancering van *Born This Way*.

Ook het structureren van het partnerschap achter de *Decoded*-campagne van Jay-Z bracht zo zijn problemen met zich mee. Het is veelzeggend dat het team van Spiegel & Grau bleef werken aan wat Grau 'Plan b' noemde – een traditionele marketingcampagne met signeersessies en een advertentie in de *New Yorker* – voor het geval de Droga5-campagne in het water viel. Tegen juni 2010, vijf maanden voor de geplande verschijning van het boek, hadden gesprekken tussen Droga, Essex, Meneilly en het Bing-team van Microsoft tot een voorlopige overeenkomst geleid. Bing zou een belangrijke rol spelen in de financiering van de campagne, bing.com/jay-z zou het centrum van alle activiteiten zijn en de zoek- en kaartenfuncties van Bing zouden zowel op straat als voor de onlinecomponenten van de lancering worden gebruikt. Jay-Z zou zijn naam en zijn beeltenis aan de campagne verbinden, nauw betrokken zijn bij het hele proces en alle aspecten persoonlijk goedkeuren, maar geen honorarium ontvangen. Het team van Spiegel & Grau zou verantwoordelijk zijn voor het redigeren van de tekst en de complexe vormgeving van het boek. Het zou de teams van Droga5 en Bing op de hoogte houden van alle wijzigingen, aangezien de voltooiing van de productie van het boek de planning van de campagne zou overlappen. Droga5 zou toezicht houden op de hele campagne en verantwoordelijk zijn voor de vormgeving en de uitvoering. Het zou ook het team van Microsoft leiden. 'Bing zal geen onafhankelijk team hebben dat hieraan werkt,' legde Essex uit. 'Hun techneuten werken onder onze

leiding. Met hun hulp zullen we hun zoek- en kaartentechnologie aanpassen.’

Maar een vroege presentatie van creatieve concepten leidde tot een krachtmeting tussen Microsoft en Roc Nation. Eerst werd de grootte van het Bing-logo, dat op elk van de pagina’s op straat en in andere media zou staan, een bron van onenigheid. Microsoft wist dat het een vertrouwd gevecht leverde. ‘Het is de grap van adverteren – de cliënt wil zijn logo altijd groter maken,’ zei Mehdi. ‘Nou, het eerste wat we zeiden nadat we het materiaal hadden bekeken, was: “We willen ons logo groter.”’ Meneilly reageerde snel: ‘We kunnen niets doen buiten Jay-Z om,’ zei hij. ‘Mensen hebben Bing al nodig om het spel te spelen. Maar we moeten niet te ver gaan. Microsoft wil zelfs drie logo’s zetten op een reclameboard op Times Square dat uit drie afzonderlijke panelen bestaat, maar eigenlijk één beeld is! Ze moeten bedenken dat deze hele campagne niet zou bestaan zonder Jay-Z.’ Grau schaarde zich achter haar auteur. ‘Dit is geen Bing-campagne – het moet over het boek gaan.’

Het gedoe over het logo was een voorafschaduwing van een groter debat over wie in het partnerschap aan de touwtjes trok. ‘Het is ons geld, dus we willen kunnen zeggen: “Wij geven goedkeuring”,’ zei Mehdi. ‘Het moet natuurlijk ook passen bij het merk Jay-Z, maar als de koopopdracht van Clear Channel voor dat driedelige reclamebord op Times Square binnenkomt, gaat die niet naar Roc Nation of naar Random House maar naar Microsoft.’ Mehdi voegde eraan toe: ‘We zouden deze deal niet eens in overweging hebben genomen als we dachten dat we op de tweede plaats kwamen: we eisen de creatieve controle als het over ons merk gaat. Het gaat erom het aantal Bing-gebruikers te verhogen.’ Meneilly was het niet met hem eens. ‘Het is uiteindelijk de campagne van Jay-Z. Als Microsoft een lancering met Jay-Z wil in het Delano Hotel in Miami (…) zullen ze een goede reden voor zijn aanwezigheid moeten hebben. Jay-Z is niet gewoon een reclamebord. We willen de creatieve controle. Bing mag dan wel voor de campagne betalen, maar het hoofddoel is de verkoop van het boek van Jay-Z – op nummer één binnenkomen op de bestsellerlijsten.’

Deze voorbeelden illustreren het soort obstakels en uitdagingen die overwonnen moeten worden bij blockbusterlanceringen door merkpartnerschappen. Het is mooi dat sterren zoals Jay-Z zeggen dat ze gek zijn op zulke deals – de campagne voor *Decoded* was een geweldige, kosteloze manier om de aandacht op het boek te richten – maar waarom zijn

bedrijven als Microsoft en Target bereid de pijn te verdragen waarmee dergelijke partnerschappen vaak gepaard gaan? Ook in dit geval is het antwoord: de rekensom. Bondgenootschappen met supersterren zijn meestal de moeite waard. Achter deze deals liggen veel van dezelfde redenen waarom contentproducenten op blockbustereigenschappen gokken en in sterren investeren, dezelfde redenen ook waarom merken van consumptiegoederen bereid zijn dik te betalen voor steunbetuigingen door beroemdheden. In een fel concurrerende en overvolle markt helpen merkpartnerschappen ondernemingen om aandacht te krijgen voor hun producten en merken, een nieuw of een groter publiek te trekken of op een andere manier munt te slaan uit de invloed van sterren als Lady Gaga en Jay-Z. Dat alles vertaalt zich in betere financiële prestaties van die bedrijven.

In het geval van de *Decoded*-campagne zocht Microsoft naar een manier om de twaalf jaar durende greep die rivaal Google op de onlinezoekmarkt had, te breken. Toen Microsoft in 2009 Bing lanceerde, zette het een 100 miljoen dollar kostende reclamecampagne in de massamedia op touw om zijn nieuwe zoekmachine te promoten. Maar een jaar later werd de markt nog steeds gedomineerd door Google met een aandeel van 66 procent (en een opwaartse trend zowel qua volume als aandeel), terwijl het aandeel van Bing minder dan 10 procent was.[32] Tot overmaat van ramp bestond de harde kern van Bing-gebruikers grotendeels uit blanke vrouwen van middelbare leeftijd in het Midden-Westen. ‘Dat is geen groeisegment en het helpt ons niet om als een vernieuwende keus te worden gezien,’ merkte Mehdi op. ‘Jonge mensen geven vorm aan de nieuwe technologie. En die zijn opgegroeid met Google als de enige reële keus.’ In een poging de marktprestaties van Bing te verbeteren stuurde Microsoft een aantal reclamebureaus – waaronder Droga5 – een zogenaamde open brief, waarin het de bureaus uitdaagde manieren te zoeken om Bing te laten groeien. Het hoofddoel was ‘breken met de Google-gewoonte’, zoals Mehdi het verwoordde.

De plannen van Droga5 voor de campagne van Jay-Z leken ervoor geknipt. ‘Het mooie van ons speurtochtidee was dat het op maat gemaakt leek voor Bing en vast en zeker veel aandacht zou trekken,’ zei Essex. ‘We wisten ook dat ze gewend waren met beroemdheden samen te werken en campagnes te sponsoren – meer dan Google – en dat ze een aanzienlijk budget uittrekken voor zulke activiteiten.’ Het was Meneilly, de manager

van Jay-Z, die voorstelde bij Microsoft aan te kloppen. De nieuwe zoekmachine Bing paste niet alleen bij het idee van een speurtocht, maar had ook een unieke kaartenfunctie die de ervaring kon verbeteren. ‘Ik realiseerde me dat het om zoeken draaide, en het kon “Bing Kaarten” in de schijnwerpers zetten. En Microsoft sponsort Jay-Z’s jaarlijkse diner met LeBron James, dus er is al een band,’ herinnerde Meneilly zich. Essex vertelde wat er daarna gebeurde: ‘Dus we belden ze en zeiden: “Hé, we hebben iets voor jullie en het is behoorlijk cool. We hebben een idee en het heeft te maken met Jay-Z. Willen jullie meer horen?”’

De Bing-groep was meteen enthousiast. ‘Jay-Z is een van de grootste sterren ter wereld en kan dus bewustzijn wekken,’ zei Mehdi. ‘Hij spreekt Afro-Amerikanen aan en jongeren tussen de 18 en de 25, die ondervertegenwoordigd zijn in de groep Bing-gebruikers. En de campagne zoomt in op precies díe Bing-eigenschappen die we het sterkst willen benadrukken.’ Mehdi erkende dat hij en zijn team een grote stap zetten. ‘Ik heb geleerd dat je soms op het onderbuikgevoel moet vertrouwen. Er zijn geen harde gegevens die zeggen dat een zwembad bekleden of een jasje in de etalage van Gucci hangen publiciteit oplevert, maar op een gegeven moment moet je de gok wagen.’ Mehdi heeft gelijk als hij zegt dat het moeilijk is resultaten te voorspellen, en zelfs ná een campagne kan het moeilijk zijn een causaal verband te bewijzen. Maar Bing bereikte tijdens de *Decoded*-campagne een marktaandeel van 12 procent – het hoogste sinds de lancering van de zoekmachine – en belandde voor het eerst in de top 10 van meest bezochte sites.[33]

De betrokkenheid van sterren zoals Jay-Z en Lady Gaga kan het profiel van alle bij een productlancering betrokken partners verduidelijken. Ook Droga5 gokte er uiteraard op dat het *Decoded*-project nieuwe klanten zou opleveren – afzien van een winstaandeel in een project van 2 miljoen dollar was een hele gok, als men weet dat het bureau in die tijd een bescheiden jaaromzet van 24 miljoen had. En de werkelijke kosten voor eenmalige projecten zoals dit zijn moeilijk op voorhand in te schatten, zoals Essex maar al te goed weet. ‘Het is niet zo dat we een tv-spot gaan opnemen, waarvan we weten hoeveel het gaat kosten,’ legde hij uit. ‘Maar dat is het mooie van iets unieks doen. Sommigen van ons zeiden: “Dit gaat kostbaar worden”, en anderen zeiden: “Het zal de moeite waard zijn”.’ Droga5 heeft er geen spijt van gehad – sterker nog: eind 2012 riep het vooraanstaande

vakblad van de reclame-industrie *AdWeek* Droga5 uit tot Bureau van het Jaar.[34]

Starbucks werkt regelmatig met musici en het is dan ook niet verrassend dat het geïnteresseerd bleek in deelname aan de lancering van Lady Gaga's *Born This Way*. De koffieshopketen besteedt elke maand aandacht aan drie of vier nieuwe albums in de 7500 vestigingen in de Verenigde Staten en Canada. Volgens Holly Hinton, de entertainmentmanager van Starbucks, komt de keus wélke albums gepromoot worden tot stand na 'heel veel luisteren' door de leden van het Starbucksteam dat verantwoordelijk is voor de samenstelling. 'Er zijn een stel muziekliefhebbers die de beslissingen nemen,' zei Hinton. 'We praten er voortdurend over dat we het album van de Alabama Shakes goed vinden, of gek zijn op de nieuwe Katy Perry.' Op die manier kwam *Born This Way* terecht in een bar-display met de tekst 'The Handpicked Sound of Starbucks' – naast de koekjes en de chocolade. Door de indrukwekkende voetafdruk van Starbucks is dit soort productplaatsing een buitenkans voor elke artiest die zijn verkoopcijfers wil opdrijven, en het verklaart waarom insiders in de muziekindustrie zo hun best doen om voet aan de grond te krijgen. In het geval van Lady Gaga herinnerde Hinton zich dat Gaga's producer diepe indruk maakte toen hij *Born This Way* in voorvertoning liet horen aan een team van bedrijfsleiders. 'Vince Herbert kwam naar ons Starbuckskantoor met een stereo-installatie en zette de muziek harder dan volgens mij ooit iemand heeft gedaan,' zei ze.

Maar Starbucks ging met Lady Gaga veel verder dan gebruikelijk. Het plande ook een daglange Lady Gaga-'overname' van het Starbucks Digital Network, dat toegankelijk is via de gratis wifi in de koffieshops. Onderdeel van het initiatief was het weggeven van een beperkt aantal downloads van haar song *The Edge of Glory* en het gratis streamen van zowel het album als een exclusieve video. En naar het voorbeeld van het 'Decode Jay-Z'-project initieerde Starbucks zelfs een speurtochtachtig spel, srch geheten (uitgesproken als 'search') rond de tijd dat het album gelanceerd werd. Door het verspreiden van aanwijzingen via QR-codes op banners en posters in zijn vestigingen – de iPhone-app *My Starbucks* had, heel slim, een ingebouwde reader voor die codes – leidde Starbucks spelers rond over het internet (met inbegrip van door Starbucks beheerde internetpagina's), op zoek naar prijzen.

Voor Lady Gaga bood het partnerschap het voor de hand liggende voordeel van aanzienlijke marketing- en distributiesteun. Maar ook voor Starbucks leverde de deal belangrijke voordelen op. Het stelde het bedrijf in staat een relatie op te bouwen met Lady Gaga's 'little monsters', een grote groep bestaande of toekomstige koffiedrinkers. Het maakte het voor Starbucks ook mogelijk zijn fysieke en online-ervaringen te integreren en klanten de waarde van beide te tonen. 'Het was de eerste keer dat we Gaga in onze vestigingen draaiden,' merkte Alex Wheeler op, Starbucks vicepresident voor wereldwijde digitale marketing. 'We probeerden een ervaring naar onze verkoopvestigingen te brengen waarbij klanten binnen konden komen en naar de muziek konden luisteren, de cd kopen en meegesleept worden, online konden gaan en de exclusieve video bekijken of aan het spel meedoen. We wilden een ervaring brengen die naar onze mening alleen Starbucks kon geven, en we wilden mensen binnenhalen zodat ze het konden ervaren.' Het bedrijf gebruikte de srch-banners ook om zijn *frappucino* te promoten en benutte de opwinding rond Lady Gaga om extra aandacht te trekken voor een seizoensaanbieding die een jonger publiek aanspreekt.

Het belangrijkste is misschien wel dat Starbucks een grootschalige blockbusterlancering heel aantrekkelijk vond om wat die voor het merk zou doen. 'Het ging over deelnemen aan een belangrijk cultureel, wereldwijd moment,' legde Wheeler uit. 'Het verschijnen van een Lady Gaga-album – het was heel bijzonder.' En de invloed van een ster zoals Lady Gaga was essentieel. 'Net als ons merk is ze vernieuwend, ze is heel digitaal gericht en heeft hartstochtelijke fans,' zei Wheeler.

Starbucks benadert dergelijke samenwerkingsverbanden omzichtig. 'Merkpartnerschappen lijken een beetje op sneeuwvlokken, en toch moeten ze stuk voor stuk speciaal zijn,' zei Wheeler. 'We zoeken de juiste soort gelegenheden.' Maar in het geval van Gaga had het bedrijf het gevoel dat de verwachte beloning opwoog tegen de risico's. 'We wisten dat ze polariserend kon zijn en we bereidden onze organisatie voor op hoe dat kon overkomen of aanvoelen,' herinnerde Wheeler zich. 'Maar we vonden het allemaal het risico waard.' En ze had er geen spijt van: Wheeler herinnerde zich de samenwerking als de fijnste activiteit die haar team ooit had ondernomen.

Bij Zynga was men, op zijn beurt, heel positief over het partnerschap met Lady Gaga. Voorafgaand aan de release van *Born This Way* kregen

gebruikers van FarmVille de kans hun spel uit te breiden met een virtuele boerengemeenschap op het Lady Gaga-thema, met voorwerpen zoals kristallen, eenhoorns en – in een spel dat gebaseerd was op de cover van het album – in leer geklede schapen op motorfietsen. In de week voor de lancering van het album, mei 2011, konden gebruikers makkelijk toegang tot de songs winnen. Ze konden ook speciale Zynga-speelkaarten van 25 dollar kopen bij Best Buy (een derde partner in de deal), waar een gratis download van het album bij inbegrepen was, evenals exclusieve bonustracks en virtuele zaken.

Er wisselde geen geld van eigenaar tussen Zynga en Carters Atom Factory, maar Zynga betaalde Lady Gaga's platenmaatschappij, Interscope, voor de muziekrechten. Wat Lady Gaga betrof, hielp het complexe partnerschap de aandacht voor en de verkoop van haar album te vergroten. Ook voor Zynga leverde de deal vele voordelen op. Anders Klemmer, de toenmalige wereldwijd directeur voor zakelijke ontwikkeling, zei tegen me: 'We waren altijd op zoek naar manieren om de popcultuur te verwerken in onze spellen, om ze relevanter te maken voor wat er in het leven van onze spelers gebeurt, ze geboeid te houden en terug te laten komen.'

Rond de tijd van de release van het album trok FarmVille elke maand 64 miljoen spelers, maar dat was een sterke daling ten opzichte van het voorgaande jaar, toen het spel door bijna twee keer zoveel spelers werd gespeeld.[35] 'Onze branche drijft op hits en we hebben die populaire onderdelen nodig in ons spel,' merkte Klemmer op, die het partnerschap een 'hoogwaterlijn' voor Zynga noemde. De aantrekkingskracht van Lady Gaga was een belangrijke reden voor de deal, legde hij uit: 'Gaga was indertijd de grootste, meest besproken artiest ter wereld. We wilden met haar samenwerken. En volgens onze analisten was er grote overlap tussen degenen die FarmVille speelden en degenen die Gaga op Facebook "liketen".' Zynga had eerder samengewerkt met de hiphopartiesten Dr. Dre en Snoop Dog in een ander spel, *Mafia Wars*. 'Dat presteerde ruim boven de ondergrens,' zei Klemmer, 'dus we dachten: "Goed, als we nou eens gingen samenwerken met een heel sterke naam?" Er is een speciaal soort artiest nodig om een promotiecampagne zoals die met Gaga te steunen.'

Het heeft al met al zin om in blockbusters en supersterren te investeren. De voordelen ervan zijn onmiskenbaar. Vorderingen in de digitale technologie creëren opwindende nieuwe mogelijkheden voor contentdistributie en

marketing, maar ze kunnen bestaande bedrijfsmodellen ook ernstig belemmeren en blockbusterstrategieën moeilijker en riskanter maken. Beide effecten maken de behoefte aan grote gokken echter niet kleiner; sterker nog, blockbusters worden alleen nog maar belangrijker in een digitaal landschap.

Partnerschappen tussen contentproducenten en andere soorten ondernemingen zijn in deze nieuwe wereld zeer zinvol. Uiteraard bieden dergelijke bondgenootschappen geen pasklare oplossing voor elk product in elke context, maar merkpartnerschappen kunnen contentproducenten helpen om distributie- en marketingmacht te verwerven en beter gebruik te maken van de vele mogelijkheden die digitale media bieden. Twee van ’s werelds grootste supersterren, Jay-Z en Lady Gaga, hebben de weg gewezen voor boeken en muziek, maar er is geen reden voor andere sectoren in de entertainmentindustrie om hen niet te kunnen en willen navolgen. Bedrijven snakken naar mogelijkheden om geassocieerd te worden met de sterkste, aantrekkelijkste merken en veel entertainmentproducten passen in dat plaatje.

Juist omdat partnerschappen een ‘samengaan van de sterkste merken’ mogelijk maken – elke partner selecteert de andere op basis van merkbekendheid en geschiktheid – kan de groei van het aantal merkallianties een *winner-take-all*-trend in de entertainmentbusiness verder aanwakkeren. We zullen weldra getuige zijn van nog grootschaliger lanceringen van de grootste blockbusters met de grootste supersterren ter wereld – gesteund door campagnes die handig inspelen op de ingrijpende veranderingen die het medialandschap hebben gewijzigd.

Epiloog

No business like show business?

Soms lijkt het erop dat je je meest recente blockbusterinvestering niet beter kunt testen dan door het organiseren van een luisterrijk openingsfeest.[1] Nachtclubimpresario's Jason Strauss en Noah Tepperberg wisten dat ze precies dát hadden gedaan toen ze uitkeken over een drukke dansvloer, waar honderden feestvierders enthousiast de wedergeboorte vierden van de befaamde nachtclub Marquee in New York City. De medeoprichters en mede-eigenaars hadden deze nacht (begin januari 2013) uitgekozen voor een spectaculaire heropening na een kostbare, zes maanden durende renovatie die – hoopten ze – van Marquee weer een van de meest bezochte etablissementen van het land zou maken. Als iemand de magie kon terugbrengen, waren zij dat: voordat Marquee tijdelijk zijn deuren had gesloten, had de club bijna negen jaar goede zaken gedaan – een eeuwigheid voor een gelegenheid in een van de meest concurrerende nachtclubmarkten ter wereld, waar het voor de meeste clubs binnen anderhalf jaar weer over en sluiten is.[2]

Strauss en Tepperberg, die beiden op 15-jarige leeftijd als promotor waren begonnen, hadden tegen 2003 al een indrukwekkend cv in de evenementenwereld opgebouwd toen ze begonnen met de verbouw van een oude, 465 vierkante meter grote garage tot een nieuwe nachtclub, die Marquee zou worden. ‘Toen we begonnen was de wijk niet veel zaaks – niet meer dan een stel pakhuizen en woonhuizen aan de overkant,’ zei Strauss. ‘Maar we dachten dat we sterk genoeg waren om een bestemming te creëren en we zagen de mogelijkheden van de ruimte, dus we huurden een oude, bouwvallige garage voor vuilniswagens zonder sanitair of elektriciteit en met een halfopen dak met duiven en overal ongelooflijke lekkages.’ Tepperberg herinnerde zich hun zelfvertrouwen: ‘We hadden het gevoel dat we wisten wat een nachtclubbezoeker wil (…) We wisten hoeveel barruimte we wilden, hoe groot de dansvloer moest zijn, waar de garderobe moest komen en waar de toiletten – alle belangrijke details.’

Marquee werd algauw een trekpleister voor clubgangers. Het was notoir moeilijk om er binnen te komen, met een menigte auto's en mensen die vaak enkele rijbanen blokkeerden en een rij gegadigden tot om de hoek. 'Alleen chique, beroemde of gefortuneerde personen hoefden het te proberen,' merkte een insider op.[3] In de loop van de daaropvolgende jaren was de wijk getuige van een toestroom van nieuwe en gerenoveerde nachtclubs – zoveel dat de buurt bekend kwam te staan als *club row* en beschreven werd als een 'feestsupermarkt' en 'een pretpark voor volwassenen'.[4] Strauss en Tepperberg waren zich scherp bewust van de impact van de club. 'Een hele wijk is losgebarsten,' vertelde Strauss me in 2007. 'Van restaurants tot galerieën en een stuk of tien andere clubs – alles en iedereen probeert een graantje mee te pikken van de energie die we er hebben gebracht.'

Inmiddels hadden de eigenaars de exploitatie van Marquee al tot een wetenschap verheven. Marquee-cliënten werden elke avond bediend door twee managers, een portier, zes barkeepers, zes cocktailserveersters, dertien overige stafleden en twaalf beveiligers. Op een drukke avond liet de club tot wel 1200 gasten binnen. Vierhonderd *bottle customers* – jetsetters, bankiers, fotomodellen en beroemdheden – betaalden goed voor het recht om aan een van de 36 tafels te mogen zitten. Er werd van hen verwacht dat ze minstens twee of drie flessen dure sterke drank kochten, voor prijzen die varieerden van 350 dollar voor een fles Absolut Vodka (bij een plaatselijke slijterij 25 dollar) tot 900 dollar voor Cristal-champagne. (Voor dat geld moesten de klanten zelf hun drankjes mixen; sap, tonic en een ijsemmer waren bij de prijs inbegrepen.) De overige klanten – de *filler crowd* (de 'vullers') – betaalden 20 dollar couvertkosten, bestelden hun consumpties aan de bar, dansten op de grote vloer en drentelden rond door de verschillende ruimten van het etablissement, misschien hopend op een kans om een praatje te maken met een beroemdheid of een vip. 'De vullers creëren de energie,' zei Strauss.

Tegen de tijd dat Marquee in 2012 werd gesloten voor de renovatie, was de club een doorslaand succes geworden. Strauss merkte op: 'Achtenhalf jaar, dat is bijna ongekend in het nachtleven van New York City. We hebben iconische evenementen gehad, topberoemdheden en een geweldige pers. En we denken dat we een belangrijke bijdrage aan de nachtclubcultuur hebben geleverd. Marquee was echt het middelpunt. Als wij vijf avonden per week open waren, gingen de mensen vijf avonden per week uit.'

Terwijl Strauss en Tepperberg Marquee exploiteerden, breidden ze ook nog hun portfolio van clubs verder uit en openden ze in New York City drie nieuwe gelegenheden – Avenue, lavo en ph-d in het Dream Downtown-hotel – naast de populaire tao, tao Beach, lavo en een tweede Marquee in Las Vegas, en er kwam zelfs een Marquee in Sydney, Australië. Marquee in Las Vegas had 50 miljoen dollar gekost, had een oppervlakte van ruim 5700 vierkante meter, kon drieduizend mensen herbergen en was gevestigd in het nieuwe, 4 miljard dollar kostende Cosmopolitan Hotel. Vooral deze vestiging was een enorme gok – en een onmiskenbaar succes. In 2011, het eerste volledige jaar, werd het de club met de grootste omzet in Noord-Amerika, met naar schatting 80 miljoen aan inkomsten.[5] Anders dan Marquee in New York City werd er elektronische dancemuziek gedraaid en was er elke avond een bekende dj.

‘We hadden al twee clubs in Las Vegas en we wilden niet met onszelf concurreren,’ zei Strauss, die al vroeg geloofde in de groei van het elektronische dancegenre. Voor Marquee in Las Vegas trok het Cosmopolitan 3 miljoen dollar uit voor een verlichtings- en audiosysteem van topkwaliteit. ‘De ruimte is ontworpen om een festivalgevoel op te roepen, in een Colosseum-achtige omgeving, met zicht op de dj,’ legde Strauss uit. ‘We bouwden een troon voor onze dj’s – we zeiden in zekere zin: “Laten we [superster-dj] Kaskade een Maybach geven.”’ Tepperberg voegde daaraan toe: ‘Er was geen enkele club die elke avond bekende elektronische dj’s had. Iedereen zei dat we gek waren dat we het probeerden. Binnen een maand was ook een grote concurrent overgestapt op elektronische dj’s. De markt explodeerde – tegenwoordig is Vegas een en al dj.’

Hun succes in Las Vegas was voor de twee nachtclubondernemers aanleiding om het vizier op een nieuw doel te richten: ze wilden het model van focussen op elektronische dancemuziek en ster-dj’s ook invoeren in Marquee New York City. ‘We wilden dat het minder ging over wie is wie, over zien en gezien worden, en meer over de show – over wie er speelt,’ zei Tepperberg. ‘Er is nu zoveel concurrentie voor *bottle service* – iedereen heeft ons model gekopieerd.’ De renovatie van de oude ruimte had bijna 3,5 miljoen dollar gekost (een wel heel dure verandering was het verhogen van het dak), maar focussen op ster-dj’s zou ook kostbaar zijn. ‘Bekende dj’s vragen tot wel 400.000 dollar per avond,’ zei Tepperberg – een fors bedrag, gezien de capaciteit van de Marquee. Maar hij geloofde in het model: ‘Als

je drie avonden per week open bent, of honderdvijftig avonden per jaar, is het moeilijk elke avond bijzonder te maken. Dj’s zijn een manier om een evenement te programmeren. Het idee is dat we open zijn als we content hebben.’ Strauss peinsde over de taak die hen wachtte: ‘De evenementenindustrie gaat over goed werk leveren. We weten hoe we de activiteitenkant moeten managen. De uitdaging is: relevant blijven.’

Zou het zo kunnen zijn dat ook de evenementenindustrie zwaar inzet op potentiële blockbusters en supersterren? Hoewel we nachtclubs niet makkelijk associëren met film, televisie, boeken, muziek, sport en andere vormen van entertainment die we in dit boek hebben onderzocht, hebben ze veel meer gemeen dan je op het eerste gezicht zou denken. Datzelfde geldt voor andere economische sectoren. Farmaceutische bedrijven, bijvoorbeeld, staan al heel lang bekend om hun blockbusterproducten; de term is in die branche zelfs gemeengoed. Maar kenmerken van de entertainmentindustrie tref je ook aan in allerlei andere sectoren, en elke dag komen er nieuwe voorbeelden bij.

De nachtclubindustrie verdient een nader onderzoek. Iedereen die een serieuze hang naar feesten heeft, zal gehoord hebben van minstens één van de clubs van Strauss en Tepperberg. Maar zelfs sommige verstokte feestbeesten beseffen misschien niet precies hoe succesvol beide mannen zijn als ondernemer. In de nachtclubbusiness kunnen clubs in een oogwenk ‘in’ en dan weer ‘uit’ zijn. De beste clientèle gaat alleen naar de clubs die *hot* zijn – iets wat elke gelegenheid per definitie slechts tijdelijk kan hopen. Net zoals bij mond-tot-mondreclame voor een film of een nieuw album, kan de glans er gauw af zijn. En hoewel de omzet van clubs aanvankelijk groot kan zijn, zakt die gewoonlijk snel in en hebben de eigenaars moeite om hun hoge aanloopkosten terug te verdienen.

Maar dat was niet het geval bij de clubs van Strauss en Tepperberg. Zowel Marquee in New York City als die in Las Vegas tartten het lot. De omzet van Marquee in New York City steeg de eerste jaren zelfs, van iets minder dan 10 miljoen dollar in 2005 naar meer dan 15 miljoen en een nettowinst van circa 2,5 miljoen dollar drie jaar later. Hoewel de omzet in de daaropvolgende jaren daalde, leverde de club al die tijd winst op. En hoewel Strauss en Tepperberg met de renovatie van Marquee in New York City hun formule ingrijpend hebben gewijzigd, schuiven ze steeds verder op

naar de praktijken van enkele van de grootste entertainmentbedrijven ter wereld.

Het nieuwe model dat de twee ondernemers hebben ontwikkeld, belooft een gedaanteverandering van de nachtclubbranche: van een branche die het moet hebben van het verkopen van dure sterke drank, aan tafel geserveerd aan klanten op populaire plaatsen, in een branche die het minstens evenzeer moet hebben van de verkoop van tickets voor luidkeels aangeprezen evenementen met superster-dj's. Las Vegas was hun eerste grote stap in dat nieuwe tijdperk – en bewees beslist de waarde van het concept. Toegegeven, die stap werd deels ingegeven door de recessie, die niet bepaald bijdroeg aan de groei van de 'bottle customer'-markt. (In de oude Marquee in New York City waren *bottle customers* goed voor een derde van alle cliënten, maar voor niet minder dan 80 procent van de omzet.) Maar het besluit van Strauss en Tepperberg om zich te focussen op elektronische dancemuziek was een slimme gok op een trend die jaren geleden was ontstaan op Ibiza (nog steeds een bolwerk van dat muziekgenre), daarna het grootste deel van Europa veroverde en vervolgens de Verenigde Staten.

'Ze zagen iets wat verder niemand in Vegas zag,' zei Pasquale Rotella, die elk jaar het Electric Daisy Carnival organiseert. Na onderdak te hebben gevonden in een nieuw hotelcomplex aan de Las Vegas Strip, gefinancierd door de Deutsche Bank – 'de grootste bank ter wereld gokte op een zeven jaar oud merk, Marquee, en wij als exploitanten gokten op een nieuw model,' zei Strauss – besloten de impresario's de klanten te bedienen die genoten van dansen op de muziek van beroemde dj's, in plaats van te hopen dat steunpilaren van het uitgaansleven als Paris Hilton en Kim Kardashian grote menigten *bottle customers* en *filler crowd* zouden trekken.

Vroeger staken Strauss en Tepperberg een groot deel van hun tijd in het opbouwen van een relatie met beroemde klanten. Met hun nieuwe, op content gerichte model zijn de ondernemers belangrijke kopers geworden op de markt voor dj's, dus het cultiveren van relaties met zowel gevestigde als opkomende dj's heeft nu eveneens hoge prioriteit. De dj-markt kent weinig winnaars en duizenden verliezers – net als die voor film- en tv-acteurs, schrijvers, sporters en andere creatieve mensen. De bekende dj's hebben hun vermogen de afgelopen jaren sterk zien stijgen: ze spelen nu op podia die vroeger gereserveerd waren voor de meest succesvolle rock-, pop- en hiphopmusici. In 2012 was een concert door Ryan Raddon, beter bekend als Kaskade, in het Staples Center in Los Angeles uitverkocht – een

wapenfeit dat voordien ongekend was voor een dj in Noord-Amerika. Strauss en Tepperberg gokten slim op de aantrekkingskracht van top-dj's om publiek te trekken naar hun nieuwe club in Las Vegas. Ze haalden Kaskade, door het vakblad *DJ Mag* omschreven als 'behorend tot de voorhoede van elektronische musici',[6] zelfs over tot een residentschap van een jaar, waarin hij zich verplichtte tot een tiental optredens in de eerste twaalf maanden van Marquee.

Inzetten op dj's heeft alle voordelen die gepaard gaan met gokken op supersterren in de media en de sportwereld. En omdat populaire dj's vaak sterk aanwezig zijn in de sociale media, zijn ze goed in het mobiliseren van hun publiek. 'Dj's hebben er belang bij dat mensen komen, dus ze zijn gemotiveerd om reclame te maken voor evenementen,' zei Lou Abin, samen met Marc Parker en Richard Wolf partner in de tao Group, het moederbedrijf van Strauss en Tepperberg. 'Als we Tiësto voor 200.000 dollar boeken, zullen duizenden klanten bij voorbaat een ticket willen kopen,' zei Tepperberg, en hij ging verder: 'Sommige dj's trekken "*bottle service*"-klanten, sommige kaartenkopers en sommige doen het allebei.'

Maar gokken op superster-dj's betekent ook dat je te maken krijgt met hun macht. Omdat ze zo'n sterke greep hebben op het publiek, verdienen bekende dj's vaak honoraria die op gelijke hoogte staan met de duizelingwekkende bedragen voor topartiesten in andere entertainmentbranches. Top-dj's zoals Avicii, Deadmau5, David Guetta en Tiësto kunnen meer dan 1 miljoen dollar verdienen voor een festivaloptreden en niet minder dan 10 miljoen dollar voor een residentschap in een grote nachtclub in Las Vegas.[7] Volgens sommige schattingen verdienden de tien best betaalde dj's in het seizoen 2011-2012 samen 125 miljoen dollar per jaar[8] – meer dan de loonlijst van de Los Angeles Lakers. Top-dj's, die gretig bijhouden wat ze verdienen, houden de ranglijst nauwgezet in de gaten. 'Er is elk jaar een nieuwe die het maakt in het wereldje en op de lijst,' zei Kaskade eind 2012 tegen me, en hij voegde eraan toe: 'Vorig jaar was het Skrillex. En het jaar daarvoor was het Deadmau5. Dit jaar zal Avicii hoge ogen gooien.'

Machtige dj's stellen zich vaak hard op in hun onderhandelingen met nachtclubimpresario's. 'Voor actrices en rappers zijn optredens in clubs niet meer dan een bijverdienste. Maar voor dj's is het wat ze doen – hoe ze hun brood verdienen,' legde Tepperberg uit. Met agenten en managers die erop gebrand zijn de meest lucratieve deal voor hun cliënten te sluiten, staan

clubeigenaars voor een grote uitdaging, aldus Rotella. ‘Iedereen wil bepaalde mensen, en er zijn massa’s mensen die in het organiseren van evenementen proberen te springen. Dat drijft de honoraria op.’ Strauss, die in Las Vegas woont, ondervindt die dynamiek aan den lijve. ‘Domme ondernemers spenderen dom geld,’ zei hij. ‘Sommigen gaat het alleen om een marktaandeel. Ze verpesten de markt voor ons.’

In het oude model dreef een club-‘promotor’, ingehuurd om een publiek te trekken dat bij het imago van de club paste, de kosten op. ‘Als je een nachtclub runt, weet je dat je kosten hoger zijn naarmate je langer open bent,’ zei Tepperberg. ‘De huur gaat elk jaar omhoog, en de personeels- en promotiekosten stijgen zelfs nog sneller.’ Honoraria voor promotors, die in de oude Marquee in New York City circa een derde van de *bottle customers* binnenhaalden en een vijfde van de *filler crowd*, waren de belangrijkste oorzaak van de kostenstijgingen van de club. ‘Promotors houden het publiek vast, creëren de energie en geven de zaak een bepaald karakter,’ zei Tepperberg. ‘Zij zijn de gastheren.’ In de oude Marquee in New York City had elke promotor zijn of haar eigen manier om begeerlijke klanten te vinden: sommigen leunden zwaar op hun eigen vriendenkring, anderen op kennissen van hun werk overdag. Een gemiddelde promotor verdiende honderden dollars per avond. (Als je veel fotomodellen en andere goed uitziende mensen kent, betaalt zich dat blijkbaar op vele manieren uit.)

De onkosten van een populaire club kunnen drastisch stijgen als promotors zich realiseren hoe belangrijk ze zijn voor het aantrekken van het juiste publiek en dan hogere honoraria gaan eisen. Tepperberg kent het probleem maar al te goed. ‘Hier in New York begonnen promotors gewoonlijk voor een laag tarief, maar toen hun publiek groeide en ze steeds meer mensen binnenbrachten, boden andere clubs hun een hoger salaris of hogere commissies. Toen kwamen ze naar ons toe en zeiden: “Hé, je moet me meer betalen als je wilt dat ik blijf.” We proberen onze eigen promotors te ontwikkelen, maar naarmate ze meer succes hebben, kosten ze de club meer geld.’ Hij voegde er lachend aan toe: ‘We creëren monsters.’

De ironie van het lot wil dat Strauss en Tepperberg door hun overgang van een promotormodel naar een dj-model, weleens tot de ontdekking zouden kunnen komen dat dj’s en hun agenten nog grotere monsters zijn geworden die ze moeten temmen. Dat zou in elk geval kloppen met de ervaringen van vele entertainmentbedrijven die vertrouwen op supersterren.

Hoe meer nachtclubondernemers zich focussen op het programmeren van de avonden, hoe nuttiger de praktijken van de beste entertainmentbedrijven ook in hun wereld zullen worden. Tot dusver lijkt het erop dat Strauss en Tepperberg alles goed doen. Om te beginnen: precies zoals sporters in een stadion willen spelen en voor teams die hen in staat stellen hun talenten te tonen, beseften de impresario's de waarde van investeren in een excellente omgeving voor dj's. Het ontwerp van het etablissement speelt daarin een sleutelrol. Strauss en Tepperberg zorgden ervoor dat dj's graag in Marquee Las Vegas optreden. 'Het is op dit moment de beste club in Noord-Amerika. Het is het beste wat we in dit land hebben,' zei Kaskade. 'Het geluid en de verlichting zijn fantastisch. En het ontwerp van de ruimte, met die trapsgewijs oplopende halve koepel rondom het dj-podium is echt cool omdat de meeste verstokte fans vlak voor me staan. Dáár is de energie en daar hoort ze te zijn.'

Een hoog honorarium alleen is niet voldoende, zei Kaskade tegen me. 'Als de ruimte niet bevorderlijk is voor mijn optredens doe ik het niet, ongeacht het geld.' Tepperberg is zich goed bewust van wat dj's verlangen van een club en probeert precies dát te geven: 'Ze willen het juiste publiek, een geweldige geluidsinstallatie, een goede algehele productie en goede marketing rondom hun shows – een artikel in de *New York Times* dat bijdraagt aan het ontwikkelen van hun merk.' Met dj's die aankloppen en een kans zoeken om er op te treden, en fans die weten dat ze de best mogelijke ervaring zullen krijgen, is het voor clubmanagers gemakkelijker de populairste dj's aan te trekken en de zalen te vullen. Aanvankelijk riskant lijkende investeringen om aan de wensen van dj's tegemoet te komen, veranderen daardoor in manieren om de club te helpen de vaste kosten in de hand te houden en de omzet te maximaliseren.

Ten tweede, net als bij mediaproductie en -distributie, brengt schaalvergroting voordelen met zich mee. Het is geen toeval dat het vloeroppervlak van Marquee Las Vegas tot de grootste van de clubs in Vegas behoort, of dat men er niet alleen een nachtclub maar ook een dagclub exploiteert – de schaal stelt Strauss en Tepperberg in staat hoger te bieden voor superster-dj's en andere artiesten. Om diezelfde reden breidden de twee mannen de gerenoveerde Marquee New York City uit. De schaalvergroting manifesteert zich ook in het aantal clubs onder de paraplu van de tao Group: de groeiende portfolio van het bedrijf helpt Strauss en Tepperberg om macht te krijgen over dj's en andere partners, ongeveer

zoals de mlb en de nfl vertrouwen op de diversificatie van hun distributiekanalen om invloed te verwerven.

Ook residentschappen zoals Strauss en Tepperberg met Kaskade overeenkwamen, worden mogelijk door schaalvergroting. Als een nachtclubeigenaar een contract sluit met een bekende dj om acht tot twaalf avonden ergens op te treden, doet hij of zij hetzelfde als een Hollywood-producer die talent vastlegt voor vervolgafleveringen, of een directeur van een platenlabel die musici een langlopend contract aanbiedt. Residentschappen helpen de nachtclubimpresario's om de risico's te beheersen die inherent zijn aan investeringen in toptalent. Die deals verhogen natuurlijk het bedrag – 10 miljoen dollar is niet bepaald een zakcentje – maar vergroten ook de kans op een fikse winst, net als de *tent-pole*-films van Hollywood met topsterren.

Ten derde: naar het voorbeeld van de beste media- en sportondernemingen, beseffen Strauss en Tepperberg het belang van een goed evenwicht tussen het aantrekken van supersterren en talentontwikkeling. 'Jason en Noah zijn zo slim dat ze niet alle ster-dj's boeken,' legde Rotella uit. 'Ze hebben Kaskade en nog een paar ster-dj's. Sommige clubs boeken elke grote naam, maar trekken op geen stukken na het gebruikelijke aantal klanten als ze niet-gevestigde dj's hebben. Noah en Jason hebben op die avonden aanstormende dj's die even getalenteerd zijn.' Hij ging verder: 'Je kunt niet eeuwig aan de genade van die optredens overgeleverd zijn. Je moet de ervaring bezítten.' Strauss en Tepperberg vermijden zorgvuldig dat ze verstrikt raken in steeds hogere biedingen voor superster-dj's. Ze beseffen dat hun clubs een waardevol platform kunnen zijn om nieuwe sterren te ontwikkelen en bouwen een relatie op met nieuwe, minder bekende performers, die echt talentvol zijn maar tijd nodig hebben om fans te verwerven – niet veel anders dan pakweg Saturday Night Life doet met komische talenten. Hoe meer Marquee, tao, lavo en de andere clubs van Strauss en Tepperberg gezien worden als een merk op zichzelf – als plaatsen waar beroemde dj's optreden en waar de klanten een gedenkwaardige ervaring hebben – hoe meer zulke talentontwikkeling mogelijk wordt.

Dat alles betekent natuurlijk nog niet dat de gerenoveerde Marquee New York City net zo'n succes zal worden als Marquee Las Vegas; zoals elke Hollywood-blockbuster aan de kassa kan floppen of elke Broadway-voorstelling een fiasco kan worden, kan het ook hier misgaan. Er bestaat

ook in deze sector tenslotte inherente onzekerheid over de marktresultaten. Maar voorlopig gaat het goed: Marquee New York City was in 2015 goed voor zo'n 20 miljoen dollar aan opbrengsten. Met Marquee en lavo hebben Strauss en Tepperberg de twee best lopende nachtclubs in New York City in handen. En ook Marquee Vegas blijft een plaatsje aan de top claimen: het was in 2015 de derde club in de Verenigde Staten in opbrengsten, met meer dan 80 miljoen dollar – zeker geen geringe prestatie gezien de moordende concurrentie. Het lijkt er dus op dat de strategie van Strauss en Tepperberg, om van blockbusterinvesteringen belangrijke evenementen te maken en strategisch te werk te gaan met hun investeringen in supersterren, gezond is. Met hun verschuiving naar de contentbusiness – ze zijn in zekere zin evenzeer concertpromotor als nachtclubpromotor geworden – leven ze volgens dezelfde regels als mediabedrijven.

'De markt is veranderd,' merkte Tepperberg op. 'De mensen willen meer waar voor hun geld, ze willen een show, een echte productie – ze willen niet alleen maar naar elkaar kijken, of naar de mooie smoeltjes. We hebben gezien wat het in Las Vegas goed deed en nu willen we dat naar New York City brengen.' En er is ook geen reden waarom hun content beperkt zou moeten zijn tot elektronische dancemuziek en de dj's die deze creëren. 'In onze nieuwe gelegenheden kunnen we ook andere dingen doen: een optreden door een hiphopster, een avond met beroemdheden, of een Cirque du Soleil-achtige show,' zei Tepperberg. 'Dj's, livemuziek, performancekunst – we kunnen al die verschillende soorten content aan.'

Als je goed genoeg kijkt, zijn de principes en praktijken van de showbusiness terug te vinden in een brede doorsnede van bedrijven en sectoren van onze economie – en in steeds sterkere mate. De kenmerken van blockbusterstrategieën en biedingen op supersterren zijn zichtbaar in de hele evenementenindustrie, van de opkomst van beroemde chef-koks tot de evolutie van cruiselines en hotelconcepten die unieke cliëntenervaringen willen creëren.[9] (En de Las Vegas Strip is in sommige opzichten niets anders dan een onafgebroken reeks blockbusterinvesteringen op nieuwe hotelcomplexen.) Maar de praktijken van de entertainmentbusiness gelden ook buiten de evenementensector.

In de consumentenelektronica bijvoorbeeld heeft Apple, om met de concurrentie te wedijveren, iets gebruikt wat verschrikkelijk veel weg heeft van een blockbusterstrategie. En dan heb ik het niet over de mediasector

(waar Apple 30 dollarcent verdient op elke dollar aan muziek, video of andere software die via de iTunes- en App Stores wordt verkocht – op zichzelf een miljardenbusiness), maar eerder over de manier waarop het bedrijf bureaucomputers en laptops, schermen, smartphones en andere hardware verkoopt. Bedenk dat Apple minder producten en productvariaties lanceert dan letterlijk al zijn concurrenten op hardwaregebied. De MacBook Pro bijvoorbeeld is alleen verkrijgbaar met twee of drie verschillende schermafmetingen en kan veel minder door de gebruiker aangepast worden dan laptops van fabrikanten zoals Sony en Lenovo (die ook een veel groter assortiment hebben – Lenovo bijvoorbeeld biedt zeven series van zijn ThinkPad aan, die elk bestaan uit een aantal verschillende modellen). Apple lanceert elk jaar maar een klein aantal producten: het concentreert zijn productie op een klein aantal van de meest waarschijnlijke blockbusters.[10]

Datzelfde geldt voor de marketingactiviteiten van het bedrijf. Apple zet zijn hele gewicht achter elke productlancering en plant de releasedatum en het uitrollen van productinformatie zorgvuldig, allemaal om zoveel mogelijk gratis publiciteit op te wekken en het publiek breed bewust te maken van de lancering. Die aanpak werkt prima: elke productaankondiging wordt besproken – en zelfs ontleed – door zowel gevestigde nieuwsmedia als in blogs. (Wie daarentegen herinnert zich de laatste keer dat de nieuwsmedia op volle sterkte uitrukten om verslag te doen van een nieuwe laptop van pakweg Dell, Hewlett-Packard of Sony?) En als er een nieuw Apple-product in de winkels ligt, lijkt het bedrijf opzettelijk een gevoel van schaarste te creëren, een gevoel van ‘moet ik kopen’ of ‘mag ik niet missen’ op te roepen en mensen ertoe aan te zetten het soort rijen voor Apple Stores te vormen die je ook vaak ziet bij de premières van grote films en andere entertainmentevenementen. Misschien heeft de oud-voorman van Apple, Steve Jobs, een en ander opgestoken in zijn tijd bij Pixar en in zijn functie als bestuurslid van de Walt Disney Company.

Hoewel de markt voor onderkleding weinig gemeen lijkt te hebben met die van computers, heeft ook die zijn portie blockbuster-achtige marketingtactieken gezien. Victoria’s Secret, bijvoorbeeld, maakt van zijn jaarlijkse modeshow doelbewust een mediaspektakel om zoveel mogelijk aandacht te trekken voor en bewustzijn te kweken voor zijn collectie beha’s, panty’s en andere vrouwenkleding en -accessoires. De 12 miljoen dollar

kostende en in meer dan 180 landen uitgezonden show fungeert als de belangrijkste vorm van reclame voor het lingeriemerk.[11]

In 2012 bestond het evenement uit tientallen mooie vrouwen die lopend over de catwalk productlijnen van Victoria's Secret showden, precies zoals je bij elke modeshow zou verwachten. Maar er lag ook nadruk op liveoptredens van belangrijke popsterren zoals Rihanna, Bruno Mars en Justin Bieber (die, dansend tussen de mannequins, waarschijnlijk de jaloezie opwekte van miljoenen andere 18-jarigen). En men liet een groep superstermodellen zien die een contract met het merk hadden afgesloten om Victoria's Secret-'Angels' te worden, onder wie Alessandra Ambrosio, Doutzen Kroes en Candice Swanepoel, die zelfs achter de schermen werden gevolgd. (De beelden suggereerden vooral dat de modellen heel wat in de rondte lopen en continu worden gevolgd door minstens drie kleedsters, maar dat terzijde.) In de Verenigde Staten, waar cbs de show in licentie heeft voor ruim 1 miljoen dollar, stemden meer dan 9 miljoen kijkers er op af.[12] De op 4 december in primetime uitgezonden, een heel uur durende show – perfect getimed, want samenvallend met het begin van het koopseizoen rond de kerstdagen – was bedoeld om kijkers naar de winkels van Victoria's Secret te lokken, of naar de onlinewinkels. De blockbuster-inzet, die een aanzienlijk deel van het reclamebudget van de lingerieproducent opslokt, is elk jaar weer ongelooflijk effectief in het creëren van opwinding op de massamarkt rond het merk.

Afgezien van de modeshow schijnt Victoria's Secret – dat het moederbedrijf, Limited Brands, een nettoverkoopresultaat van meer dan 5 miljard dollar per jaar oplevert – aardig wat over te houden aan zijn supersterren. De modellen die een Angels-contract tekenen, fungeren het hele jaar door als merkambassadeur, treden op, geven interviews of wonen namens Victoria's Secret publiciteitsevenementen bij. En ook die elitemodellen varen er wel bij. Angel zijn wordt niet alleen goed betaald – naar verluidt tot 5 miljoen dollar per jaar – maar de associatie met Victoria's Secret helpt de supersterren ook hun reputatie verder te verbeteren, veel effectiever dan een gewone steunovereenkomst.[13] Geselecteerd worden alleen al is een enorme carrièrestimulans: het staat waarschijnlijk ongeveer gelijk aan het profijt dat een voetballer trekt van een transfer naar Real Madrid of Manchester United. Angel zijn levert de modellen enorm veel bekendheid op. 'Het overtreft miljoenen dollars aan reclame,' aldus een vicepresident van img Models, dat veel Angels van Victoria's Secret

vertegenwoordigt. Deze wederzijdse voordelen verklaren mede waarom de strategie van het merk zo goed werkt.

De opkomst van de digitale technologie brengt een breed scala aan bedrijven een stap dichter bij mediabedrijven en de regels volgens welke die spelen. Denk nog eens aan Starbucks, dat niet alleen opgenomen muziek verwerft om in zijn vestigingen te verkopen, maar ook investeert in zijn Starbucks Digital Network – en beide initiatieven helpen het koffiebedrijf om zijn klanten content te bieden die inspeelt op het merk. Of neem Red Bull, dat zichzelf in een mediabedrijf lijkt te veranderen. Het energie-opwekkende drankmerk staat bekend om zijn ongebruikelijke stunts, zoals een luchtshow en een competitie klifduiken. Maar het bedrijf tilde dit alles naar nieuwe hoogten met Red Bull Stratos, waarbij skydiver Felix Baumgartner 39 kilometer boven de aarde uit een capsule sprong. Dat alom gepromote evenement stelde Red Bull in staat een wereldwijd publiek van tientallen miljoenen kijkers te trekken, onder wie 8 miljoen via zijn eigen livestream op YouTube. Het bedrijf heeft zich schijnbaar vast voorgenomen een echte speler op entertainmentgebied te worden, of dat nu is door content te verkopen aan consumenten, de rechten op sportevenementen in licentie te geven of door een reclamebureau te bouwen rondom zijn YouTube-kanaal. Geen van die tactieken biedt de garantie dat er meer blikjes van zijn energiedrank worden verkocht, maar allemaal spelen ze in op de slogan van het merk, ‘Red Bull geeft je vleugels’.[14]

Of neem een bedrijf in weer een andere branche, het anderhalve eeuw oude Britse Burberry, een van ’s werelds leidende luxemerken, bekend om zijn blockbusterproduct, de trenchcoat.[15] Toen ik de ceo van Burberry, Angela Ahrendts, in het najaar van 2012 interviewde, beschreef ze haar firma niet als een kledingbedrijf, maar als een ‘digitale-mediabedrijf’.[16] Het was misschien verrassend haar die beschrijving te horen gebruiken – Burberry maakt tenslotte beslist analoge producten – maar de benaming is in feite heel logisch gezien de manier waarop Ahrendts het bedrijf sinds haar komst in 2006 opnieuw heeft uitgevonden.

In een poging om jongere consumenten voor zich te winnen en met hen in contact te komen, heeft Burberry zich recentelijk sterk gemanifesteerd op digitale kanalen. In feite is het een contentproducent geworden. Media-expertise is nu essentieel voor de richting die het bedrijf wil inslaan. ‘Als je kijkt naar de samenstelling van onze raad van bestuur, zie je dat er mensen

in zitten die marketingdirecteur van Time Inc. waren en ceo van bbc Worldwide,’ zei Ahrendts. ‘Alles wat je op Burberry.com ziet, is in eigen huis opgenomen. We hebben een mediateam van honderd mensen.’ Burberry streamt zijn modeshows al sinds september 2010 (blijkbaar als eerste in de modebranche), stelt miljoenen kijkers in de gelegenheid de shows online te zien en onmiddellijk commentaren te posten. Het merk blijft zichzelf vernieuwen, bijvoorbeeld door catwalkshows wereldwijd in 3d uit te zenden en door onlineklanten in staat te stellen rechtstreeks van de catwalk te kopen.

Burberry heeft zich ook sterk gefocust op het plaatsen van nuttige content op zijn Facebook- en Twitteraccounts; het heeft nu meer fans en volgers dan enig ander luxemerk. En het bedrijf heeft enkele websites gelanceerd. Op artofthetrench.com bijvoorbeeld kunnen consumenten foto’s van zichzelf in de iconische Burberry-regenkleding plaatsen. ‘Er is niets te koop; het is alleen maar een site om mensen met elkaar te verbinden,’ legde Ahrendts uit. Op Burberry Acoustic, dat onder Burberry.com valt, kunnen mensen songs vinden die exclusief voor het merk zijn opgenomen door Britse artiesten, geselecteerd door Burberry’s hoofd van de creatieve afdeling.[17] Al die activiteiten zijn ontstaan uit Ahrendts’ streven om klanten aan zich te binden en gemeenschappen van fans op te bouwen. Haar strategie werkt: in de zeven jaar sinds haar komst naar Burberry is de jaaromzet bijna verdriedubbeld tot meer dan 3 miljard dollar.

Het zou misschien niet bijzonder moeten verrassen dat steeds meer bedrijven in allerlei sectoren strategieën overnemen die succes hebben in de entertainmentbusiness, of er zelfs toe overgaan zelf content te produceren en te distribueren. Elk sterk merk heeft tenslotte een verhaal te vertellen, en entertainmentbedrijven verstaan de kunst mensen hun verhalen te laten bekijken of beluisteren. De beste contentproducenten weten precies hoe ze dat telkens opnieuw kunnen doen – hoe ze een publiek kunnen bereiken en aan zich kunnen binden. Het is dan ook heel gewoon dat die bedrijven vooroplopen in een wereld die steeds kleiner wordt en waarin fel gestreden wordt om de aandacht.

Strategieën die effectief zijn in de entertainmentbusiness, zijn ook uiterst relevant voor andere sectoren – en als je mag afgaan op de huidige trends zullen de beste strategieën door die branches worden overgenomen. Veel leidende ondernemingen zullen concurreren op *winner-take-all-*

markten, waar ‘gemiddeld’ zijn niet goed genoeg is en schaalgrootte essentieel, waar slimme ondernemingen blockbusterinvesteringen doen en alles op alles zetten om te zorgen dat die investeringen aanslaan bij consumenten, en waar individuele top-performers – ware supersterren – cruciaal zijn voor succes en het meeste profijt kunnen trekken van de beloningen die voor het oprapen liggen. Het is tijd om Irving Berlins blockbuster uit 1954, *Blockbusters*, te herschrijven – het bedrijfsleven in zijn algemeenheid, zo blijkt, kan heel wat leren van de entertainmentindustrie.

Woord van dank

Het leven kan ongelooflijk verrassend zijn. Ik wist dat ik aan een avontuur begon toen ik in 2003 als verse promovendus op de Harvard Business School begon, maar ik had niet verwacht dat het zó opwindend zou zijn. Als u me toen had verteld dat ik tien jaar later hoogleraar zou zijn, in de gelegenheid was geweest enkele grootste sterren van de entertainmentwereld en succesvolste ondernemers te bestuderen en de kans had gekregen om mijn ideeën vast te leggen in een boek dat bij een belangrijke uitgever zou verschijnen, zou ik geantwoord hebben dat u een uitstekende Hollywood-scenarist zou kunnen zijn – maar alleen als u een gezonde dosis realisme in uw verhalen zou leggen.

Toch is het zover. *Blockbusters* is het culminatiepunt van een tien jaar durende verkenning van mijn passie, de werelden van entertainment, media en sport. Toen ik tijdens mijn pogingen om een aanstelling te krijgen op Harvard voor het eerst met het idee speelde me op die sectoren te richten, wist ik dat het de minst begane weg was. Verschillende collega's zeiden dat ik gek was als ik me concentreerde op zulke schijnbaar frivole sectoren van de economie – en ze hadden waarschijnlijk gelijk. Het leek beslist heel riskant te proberen een Harvard mba-curriculum te lanceren dat volledig draaide om de entertainmentbusiness, laat staan het leeuwendeel van mijn tijd te besteden aan het ontwikkelen van casestudy's voor dat curriculum, hoewel ik was opgeleid als empirisch onderzoeker die met omvangrijke data werkte. Je zou kunnen zeggen dat ik een blockbusterbod deed op mijn onderzoeksprogramma: als de research niet bij studenten, collega-academici en bestuurders zou zijn aangeslagen, zou mijn carrière waarschijnlijk op een dood spoor zijn geraakt.

Maar er gebeurden geweldige dingen toen ik besloot het toch te proberen. Ik ontdekte dat wat aanvankelijk een hele gok had geleken, lang niet zo riskant was als iedereen dacht. Toen ik er helemaal voor ging, kreeg ik van menigeen hulp. Managers en beroemdheden verleenden me ongekende toegang, deelden hun sleutels tot succes en vertelden, heel bewonderenswaardig, over hun mislukkingen. Veel collega's werkten mee

aan onderzoeksprojecten. En studenten schreven zich in voor het curriculum, hoewel ze geen idee hadden waarvoor ze zich precies inschreven. Voordat ik het wist, opende zich de ene na de andere ongelooflijke mogelijkheid – en de rest, zoals ze zeggen, is geschiedenis. Ik hoop dat ik met mijn werk recht heb gedaan aan die mogelijkheden en aan de inspanningen van iedereen die me in die tijd heeft geholpen

Ik moet talloze mensen bedanken. Ik ben ten eerste enorme dank verschuldigd aan de vele insiders in de entertainmentindustrie die mee wilden doen aan mijn casestudy’s, die me speciaal voor dit boek interviews toestonden of op een andere wijze bijzonder gul waren met hun tijd en hun kennis. De volledige lijst van degenen die een prominente rol spelen in *Blockbusters* is lang, maar ik reken mezelf tot de gelukkigste mensen op deze wereld dat ik heb kunnen samenwerken met zo’n bijzondere groep talentvolle mensen. Dus ik wil hen hier allemaal opnieuw bedanken:

Alan Horn; Karen Kosztolnyik, Peter McGuigan, Vicki Myron en Jamie Raab; Avi Arad, Peter Cuneo en Isaac Perlmutter; Steve Berman, Bobby Campbell, Troy Carter, Arthur Fogel, Stefani ‘Lady Gaga’ Germanotta en Vincent Herbert; Ben Berkman, David Boxenbaum en James Diener; Ramón Calderón en Florentino Pérez; Mauricio Macri; Sir Alex Ferguson; Tom Cruise, Harry Sloan en Paula Wagner; Max Eisenbud en Maria Sjarapova; Maverick Carter en LeBron James; Alex Carloss; JP Colaco, Andy Forssell en Jason Kilar; Peter Gelb; Bob Bowman; Brian Rolapp en Hans Schroeder; David Droga, Andrew Essex, Shawn ‘Jay-Z’ Carter, Julie Grau, Chris Jackson, John Meneilly en Yusuf Mehdi; Holly Hinton, Anders Klemmer en Alex Wheeler; Lou Abin, Ryan ‘Kaskade’ Raddon, Pasquale Rotella, Jason Strauss en Noah Tepperberg; en Angela Ahrendts, Garth Ancier, Scooter Braun en Richard Plepler.

Bedankt allemaal – het was een genoegen met jullie samen te werken en van jullie te leren.

Talloze andere mensen die niet met naam in dit boek worden vermeld, waren even cruciaal voor het eindresultaat. Speciale dank aan Jason Ferguson, Andrew Goldberg, Lee Gomes, Michelle Horowitz, John Maatta, Martin O’Connor, Lex Suvanto, Judy Tepperberg, Page Thompson en Blair Westlake.

Inmiddels hebben meer dan duizend studenten zich ingeschreven voor mijn Harvard Business School-curriculum *Strategic Marketing in Creative Industries* (ondanks al mijn praatjes over niet op safe spelen in mijn carrière, had ik helaas niet het lef te kiezen voor het oneindig veel cooler klinkende *Show Business*). Die studenten waren een onuitputtelijke bron van inzichten en ideeën. Bedankt, mijn lieve smici's. Jullie hebben een speciaal plekje in mijn hart – zelfs als ik jullie een zesje gaf – en jullie zijn de belangrijkste reden waarom datgene wat ik doe veel te leuk is om 'werk' te noemen. Ik ben diep onder de indruk van jullie en ik popel om te zien hoe jullie de komende jaren de wereld ten goede zullen veranderen.

Vijftien studenten hadden een nog grotere invloed op mijn boek doordat ze me hielpen de casestudy's te schrijven. Bedankt, Ryan Barlow, Jason Bergsman, Kelsey Calhoun, Michael Christensen, Tom Dye, Margarita Golod, Daven Johnson, Caren Kelleher, Brett Laffel, Jeffrey McCall, Kwame 'DJ K. Kess' Owusu-Kesse, Crissy Perez, Peter Stone, Kimball Thomas en Sheldon Wong.

Ondanks alle diepe inzichten die casestudy's kunnen opleveren, blijf ik kwantitatieve gegevens analyseren om markttrends te begrijpen. Een deel van die analyses heeft zijn weg gevonden naar dit boek. Ik ben de vele personen en bedrijven dankbaar die me in de loop der jaren hun eigen data hebben gegeven om mee te werken. Ik wil hierbij speciaal dankzeggen aan Hugh Anderson, Howard Appelbaum en David Bakula van The Nielsen Company en aan Bill Livek van Rentrak. Hugh, Howard, David en Bill, ik stel jullie gulheid en hulpbereidheid op prijs.

Ik sta voor eeuwig in het krijt bij mijn academische mentor Jehoshua Eliashberg van The Wharton School, wiens pioniersarbeid me inspireerde tot mijn dissertatie over de filmindustrie en die sindsdien een vertrouwd raadsman is gebleven. Bedankt, Josh, omdat je er altijd voor me was – Hup Kalderon! Verscheidene andere collega's in de academische wereld waren co-auteur van onderzoeksprojecten die hun weg hebben gevonden naar *Blockbusters*: ik ben dank verschuldigd aan Bharat Anand, Gustavo Herrero, Sunil Gupta, Felix Oberholzer- Gee, Clarence Lee, Elie Ofek, John Quelch, David Schweidel, Jeroen Verleun en Lingling Zhang voor al hun wijsheid. En bedankt, Julia Kirby, omdat je me zoveel hebt geleerd over schrijven voor professionals.

Meer in het algemeen ben ik veel dank verschuldigd aan mijn collega's aan de Harvard Business School voor hun aanmoediging al die jaren, voor

het scheppen van een heerlijke werkomgeving en omdat ze de uitdaging om relevant te zijn voor de praktijk van het management nooit uit de weg zijn gegaan. Bedankt, *dean* Jay Light, omdat je me hebt gestimuleerd om, in jouw eigen woorden, ‘groot te denken’, en bedankt, *dean* Nitin Nohria, voor al je begeleiding en steun.

Zonder mijn geweldige literair agent Chris Parris-Lamb zou ik waarschijnlijk nooit de stap hebben genomen om mijn research te verpakken in wat u op dit moment leest. ‘Denk je dat er een boek in zit?’ vroeg hij me nu bijna vijf jaar geleden in een volstrekt onverwachte e-mail. Chris, bedankt dat je de vraag stelde die ik alleen maar bevestigend kon beantwoorden, en omdat je ons project sindsdien zo bekwaam hebt gehoed. Je bent ontzagwekkend briljant.

Blockbusters zou natuurlijk ook nooit het licht hebben gezien zonder het sterrenteam van Henry Holt. John Sterling, mijn fabuleuze redacteur, was onmisbaar gedurende de hele schrijffase. John, bedankt voor je vertrouwen in dit project en in mij. Ik weet dat ik je het leven soms moeilijk heb gemaakt, maar ik twijfel er geen moment aan dat jouw sublieme bijdrage dit boek veel beter heeft gemaakt dan het anders zou zijn geweest. Je hebt me vele schrijflessen gegeven die me zullen bijblijven en ik zal je nooit genoeg kunnen bedanken. Steve Rubin, bedankt dat je een (blockbuster-!)bod op dit boek hebt gedaan. Ik voelde me vereerd door die buitengewone motie van vertrouwen. Emi Ikkanda, bedankt voor je onvermoeibare en geduldige werk achter de schermen om alles op de rails te houden. Patricia Eisemann, Emily Kobel, Katie Kurtzman, Jason Liebman en Maggie Richards, bedankt voor het uitstippelen van een blockbusterwaardige promotiestrategie. Gretchen Crary en Dee Dee De Bartlo, bedankt dat jullie zo enthousiast aan boord zijn gesprongen. En tot slot Michael Bierut, bedankt voor het ontwerpen van zo’n schitterend omslag.

Het is ongelooflijk hoeveel andere vrienden en collega’s op andere manieren hebben geholpen om dit boek te schrijven. Chris Satti, bedankt dat je mij hogere prioriteit hebt gegeven dan de burgemeester van Boston. James Allworth, ik weet zeker dat je Australiës bloedeigen superheld bent. Ik ben je vele, vele etentjes schuldig. Chris Allen en Marc Lubbers, bedankt voor jullie prachtige vormgeving. En Anthony Accardo, Jyoti Agarwal, Shane Bills, Barbara Cleary, Nick Krasney, Minal Mehta, Jann Schwarz, Rena Wang, Calvin Willett, Carter Williams en de tientallen anderen die me vriendelijk hun hulp hebben aangeboden om het boek vorm te geven en te

promoten – jullie hebben laten zien dat de Harvard Business School-gemeenschap geen uitdaging uit de weg gaat. Ik beloof jullie een wederdienst in de vorm van een spectaculair presentatiefeest.

Maar het meest van alles wil ik mijn familie en mijn hond Moseley bedanken omdat jullie zo verstandig waren me nooit tegen te spreken, en mijn man, Michael, met wie vergeleken Brad Pitt absoluut gewoontjes lijkt en die de beste vriend en meest ondersteunende partner is die ik me ooit zou kunnen voorstellen.

– Anita Elberse

Noten

Voor dit boek heb ik gebruikgemaakt van honderden diepte-interviews die ik in de loop van bijna tien jaar hield met leidinggevenden in de entertainmentwereld, artiesten en andere betrokkenen. Veel van die interviews maakten deel uit van de casestudy's die ik als hoogleraar op Harvard Business School uitvoerde; sommige interviews vonden uitsluitend in het kader van dit boek plaats. Zoals gebruikelijk bij Harvard Business School-cases, zijn de geïnterviewden in de gelegenheid geweest om hun uitspraken te controleren. De noten hieronder verwijzen naar de afzonderlijke casestudy's.

Ik heb ook mijn analyses van gegevens over verkoop en andere data uit de entertainmentbranche verwerkt. Sommige van mijn bevindingen publiceerde ik eerder in artikelen in wetenschappelijke tijdschriften. De noten hieronder verschaffen informatie over de bronnen van de gegevens en de desbetreffende tijdschriftartikelen, en vaak geven ze aanvullende details over de analyses.

Proloog

1. Tenzij anders aangegeven, ontleen ik de citaten in dit boek aan gesprekken die ik voerde.
2. Dawn C. Chmielewski, 'Alan Horn Could Revive Walt Disney Studios' Magic', *Los Angeles Times*, 1 juni 2012
3. Maureen Dowd, 'The Biggest Loser', *New York Times*, 12 januari 2010.
4. James B. Stewart, 'nbc Finds a Winner in "*The Voice*"', *New York Times*, 2 maart 2012.

Hoofdstuk 1

1. Dit gedeelte is onder meer gebaseerd op: Gary Pisano en Alison Berkley Wagonfeld, 'Warner Bros. Entertainment', Harvard Business School Case 610-036. Ik vermeld elke uit deze case gebruikte quote afzonderlijk, maar meer aandacht voor hun werk lijkt me gepast. De gesprekken die ik zelf voerde met Alan Horn, waaruit het grootste deel van zijn uitspraken in dit boek afkomstig is, werden gevoerd voordat hij overstapte naar Disney Pictures.
2. Ryan Nakashima, 'Disney Says "*John Carter*" to Lose $ 200 million', *Associated Press*, 19 maart 2012.
3. Patrick Goldstein, 'Alan Horn: Can Disneys New Boss Reinvent the Studio?', *Los Angeles Times*, 24 Frames-blog, 1 juni 2012.
4. Warner Bros. persberichten, boxofficemojo.com.
5. Merissa Marr, 'Warner's Event Movie Bet', *Wall Street Journal*, 1 juni 2004.
6. Steven Bach, *Final Cut: Dreams and Disaster in the Making of Heaven's Gate* (New York: William Morrow & Co., 1985); 'Review of "Heaven's Gate"', *Chicago Sun-Times*, 1 januari 1981.
7. Gary Pisano en Alison Berkley Wagonfeld, 'Warner Bros. Entertainment', Harvard Business School Case 610-036.
8. De laatste zin is afkomstig uit ibid.
9. De productiebudgetten in deze passage heb ik geschat op basis van diverse bronnen, onder meer geïnterviewden en andere experts uit de branche, boxofficemojo.com, the-numbers.com, imdb.com, jaarverslagen en vakbladen. In de niet-exacte wetenschappen kun je niet om het schatten van productiebudgetten heen, dus de genoemde bedragen zijn bij benadering. Kantar Media stelde me (interne) gegevens over hun publiciteitsuitgaven ter beschikking; dergelijke gegevens ontving ik niet van Warner Bros. of andere filmstudio's.
10. Gary Pisano en Alison Berkley Wagonfeld, 'Warner Bros. Entertainment', Harvard Business School Case 610-036.

11. Ik kreeg informatie over de recettes in de VS van Rentrak en over de recettes in de rest van de wereld van boxofficemojo.com.
12. Diverse van deze films werden alleen maar gedistribueerd door Warner Bros. en niet door hen geproduceerd. En hoewel er dat jaar nog een 23ste film werd uitgebracht, *Pure Country 2*, heb ik die hier buiten beschouwing gelaten omdat hij bijna geen recettes opbracht en voornamelijk verkocht is als dvd. Als je die film er wél bij zou betrekken, dan zou de verhouding tussen de opbrengst en de winst van films nog uitgesprokener zijn.
13. Voor het opstellen van de grafiek, op basis van door Rentrak verstrekte gegevens, stelde ik eerst een lijst op van alle films die in de vijf jaar tussen 1 januari 2007 en 31 december 2011 door Warner Bros. in de bioscoop werden uitgebracht, waarna ik her-releases en imax-films buiten beschouwing liet. Ik maakte gebruik van diverse bronnen om de benodigde gegevens te verzamelen: recettes in de VS van Rentrak, recettes elders in de wereld van boxofficemojo.com en schattingen van productiebudgetten van geïnterviewden en andere branche-experts, boxofficemojo.com, thenumbers.com, imdb.com, jaarverslagen en vakbladen.
14. *The Blind Side* werd gedistribueerd door Warner Bros. maar geproduceerd door Alcon Entertainment.
15. Om de basisverhouding tussen kosten en opbrengst te illustreren, definieer ik 'surplus' als het verschil tussen de wereldwijde recettes en de productiekosten. Het resultaat moet niet letterlijk worden opgevat als de winst die naar de filmstudio gaat; zo zijn, bijvoorbeeld, de publiciteitsuitgaven van de studio er niet in verwerkt, en ook het omzetaandeel niet dat de studio aan de bioscoopzalen betaalt.
16. Hetzelfde geldt voor de distributiekosten, in de filmwereld in de vorm van kopieën van de film: een duurdere film wordt wellicht breder gedistribueerd, wat betekent dat er meer kopieën nodig zijn, maar ook hier geldt weer dat het distribueren van een duurdere film kostenefficiënter is. Als films eenmaal volledig digitaal zullen worden gedistribueerd, zullen de kosten sterk dalen – wat het relatieve voordeel van grotere films nog verder versterkt.
17. Kantar Media verschafte me gegevens over publiciteitsuitgaven. De gegevens betreffen publiciteitsuitgaven in een breed scala aan media, zoals kranten, tijdschriften, televisie, radio en op straat.
18. 'Paramount Sees Its Future in the Stars', *New York Times*, 31 maart 2004.
19. Een schatting van boxofficemojo.com.
20. In een artikel over *blockbuster-bets* in de uitgeefwereld ben ik al op een aantal van deze kwesties ingegaan: Anita Elberse, 'Blockbuster or Bust', *Wall Street Journal*, 3 januari 2009.
21. Deze passage is gebaseerd op: Anita Elberse, 'Grand Central Publishing', Harvard Business School Case 508-036.
22. Voor meer informatie over de inhoud van zulke contracten en over de uitgeefwereld in het algemeen, zie: Albert N. Greco, *The Book Publishing Industry*, 2nd ed. (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 2005); The Book Industry Study Group, 'Book Industry Trends 2006'; *The Bowker Annual Library and Book Trade Almanac*, 51st ed., red. Dave Bogart (Medford, NJ: Information Today, Inc., 2006); en Standard & Poor's 'Industry Surveys: Publishing', 8 maart 2007.
23. 'Competitors Bark at Heels of "Marley's" Success', usa *Today*, 29 april 2007.
24. Ibid.
25. Motoko Rich, 'Iowa Library's Cat Has a Rich Second Life as a Biography', *New York Times*, 4 april 2007.
26. Deze gegevens zijn afkomstig van Nielsen BookScan, de meest complete informatiebron van verkoopcijfers in de branche. BookScan brengt echter niet alle winkelbedrijven in beeld – Walmart bijvoorbeeld niet.
27. Standard & Poor's, 'Industry Surveys: Publishing', 8 maart 2007.
28. De Association of American Publishers (aap) verzamelt maand- en jaargegevens over de boekenomzet.
29. Ik ben Al Greco erkentelijk voor zijn hulp bij het verifiëren van deze Nielsen BookScan-gegevens.
30. *The Blair Witch Project* kostte slechts 60.000 dollar om te maken en haalde een wereldwijde recette van bijna 250 miljoen dollar. *Paranormal Activity* kostte niet meer dan 15.000 dollar en haalde wereldwijd bijna 200 miljoen dollar binnen. Zelfs *Paranormal Activity 4*, gemaakt voor 5 miljoen dollar, haalde alleen al in één weekend vijf keer het productiebudget binnen.
31. Die negen films waren *Harry Potter and the Deathly Hallows: Part 2*, *Transformers: Dark of the Moon*, *The Twilight Saga: Breaking Dawn – Part 1*, *The Hangover Part II*, *Pirates of the Caribbean: On Stranger Tides*, *Fast Five*, *Mission: Impossible – Ghost Protocol*, *Cars 2* en *Sherlock Holmes: A Game of Shadows*.
32. Gary Pisano en Alison Berkley Wagonfeld, 'Warner Bros. Entertainment', Harvard Business School Case 610-036.
33. Deze passage is gebaseerd op: Anita Elberse, 'Xanadu on Broadway', Harvard Business School Case 508-062.
34. Roger Ebert, 'Xanadu'-recensie, *Chicago Sun-Times*, 1 september 1980; Clark Collis, 'Why People Love "Xanadu"', *Entertainment Weekly*, 6 juli 2007.
35. Clark Collis, 'Why People Love "Xanadu"', *Entertainment Weekly*, 6 juli 2007.
36. John Berman en Ted Gerstein, 'Can Broadway Fix "Xanadu"?', *abc News*, 9 juli 2007.
37. Sex Story: *Fifty Shades of Grey*, documentaire, Channel 4, Engeland.
38. Deze gegevens komen van Grand Central Publishing; de grafiek toont alle titels uit de najaarsaanbieding 2006 van de uitgeverij.
39. Hier vallen onder de 'kosten' de auteursvoorschotten, het drukken en binden, vervoer en marketing. Onder 'nettoverkoop' wordt verstaan het aantal verkochte exemplaren maal de door de uitgeverij bepaalde prijs, met inachtneming van eventuele winkelkortingen. Onder 'brutowinst' wordt verstaan de netto-inkomsten (dat wil zeggen de nettoverkoop en nevenrechten) minus de prijs voor het papier, drukken en binden, marketing en het totale auteurshonorarium.
40. Bij videogames is Activision Blizzard een interessant voorbeeld. Zijn drie belangrijkste franchisetitels – *Call of Duty*, *World of Warcraft* en *Skylanders* – waren goed voor ongeveer 73 percent van zijn netto-omzet en, volgens het bedrijf zelf, 'een beduidend hoger percentage' van het operationeel resultaat 2011. (Bron: Jaarverslag 2011 Activision.)
41. Ook in dit geval ben ik dank verschuldigd aan Al Greco voor zijn hulp bij het controleren van deze Nielsen BookScan-gegevens.
42. Michael Fleming, 'Meryl Streep to Star in "Library Cat": Actress Purrs for New Line's "Dewey"', *Variety*, 12 november 2008.
43. Kortingen op advertentietarieven zijn vooral mogelijk als studio's reclameminuten op tv kunnen kopen op de zogenaamde *up-front advertising market* [d.w.z.: voorafgaand aan het seizoen] (in tegenstelling tot de *scatter market* [kort voor het tijdstip van uitzending]). Een grotere schaal maakte een dergelijke inkoop van advertentieminuten mogelijk.

44. De meeste reclameminuten worden op de *up-front market* verkocht, die ieder jaar in mei plaatsvindt, als de televisiezenders hun programmering voor het komende seizoen presenteren.
45. Deze passage is gebaseerd op: Anita Elberse, 'Marvel Enterprises, Inc.', Harvard Business School Case 505-001.
46. 'Marvel May Need Heroic Help', *Wall Street Journal*, 29 juni 2004; 'Shareholder Scoreboard: Leaders and Laggards in the Rankings', *Wall Street Journal*, 8 maart 2004.
47. Marvel Enterprises, 'Marvel Launches Independently Financed Film Slate with Closing of $ 525 Million Non-Recourse Credit Facility', persbericht, 6 september 2005.
48. David Goldman, 'Disney to Buy Marvel for $ 4 Billion', *cnn Money*, 31 augustus 2009.
49. 'Marvel Launches Independently Financed Film Slate with Closing of $ 525 Million Non-Recourse Credit Facility', persbericht, 6 september 2005.
50. Pamela McClintock, 'Move for Marvel Rights', *Variety*, 18 oktober 2010.

Hoofdstuk 2

1. Deze passage is gebaseerd op: Anita Elberse en Michael Christensen, 'Lady Gaga (A)', Harvard Business School Case 512-016; Anita Elberse en Michael Christensen, 'Lady Gaga (B)', Harvard Business School Case 512-017.
2. 'Bio', www.ladygaga.com; 'Lady Gaga: Biography', *Rolling Stone*. Beide geraadpleegd op 31 mei 2011.
3. Vanessa Grigoriadis, 'Growing Up Gaga', *New York Magazine*, 28 maart 2010.
4. Mawuse Ziegbe, 'Lady Gaga Thanks Fans for Twitter Crown', mtv.com, 22 augustus 2011.
5. Voor meer informatie over deze en andere *limited* releases, zie: Anita Elberse, John A. Quelch, en Anna Harrington, 'The Passion of the Christ (A)', Harvard Business School Case 505-025; Anita Elberse, John A. Quelch, en Anna Harrington, 'The Passion of the Christ (B)', Harvard Business School Case 505-026.
6. Peter Osnos, 'How "*Fifty Shades of Grey*" Dominated Publishing', *Atlantic*, augustus 2012.
7. Simon Owens, 'The Secrets of Lady Gaga's Social Media Success', *The Next Web*, 15 maart 2011.
8. Jonathan Cohen, 'Lady GaGa Dances to the Top of Hot 100', *Billboard*, 8 januari 2009.
9. In een wetenschappelijk artikel uit 2007 stel ik 280 films aan de orde, waarbij 91 procent van de uitgaven plaatsvond in de vier weken voorafgaand aan de release, 81 procent in de laatste drie weken, 62 procent in de laatste twee weken en 34 procent in de laatste week. Voor meer informatie, zie: Anita Elberse en Bharat N. Anand, 'The Effectiveness of Pre-Release Advertising for Motion Pictures: An Empirical Investigation Using a Simulated Market', *Information Economics and Policy* 19, nr. 3–4 (oktober 2007): 319–343.
10. Ik voerde deze analyse uit met gebruikmaking van rangschikkingen en recettegegevens afkomstig van boxofficemojo.com.
11. De econoom Richard Caves heeft geanalyseerd hoe de eigenschappen van de markt voor creatieve content of van de creatieve content zelf, de strategie van het bedrijf sturen: Richard E. Caves, *Creative Industries: Contracts Between Art and Commerce* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 2000). Waar Caves zich richt op zaken die te maken hebben met bedrijfsorganisatie en aanbesteding, houd ik me bezig met strategische marketing.
12. Deze kwesties komen behoorlijk gedetailleerd aan de orde in Robert H. Frank en Philip J. Cook, *The Winner-Take-All Society* (New York: Free Press, 1995).
13. Pamela McClintock, 'Box Office Report: "*John Carter*" Earns Weak $ 30.6 Mil Domestically, $ 101.2 Mil Globally', *Hollywood Reporter*, 11 maart 2012.
14. Matthew J. Salganik, Peter Sheridan Dodds, en Duncan J. Watts, 'Experimental Study of Inequality and Unpredictability in an Artificial Cultural Market', *Science* 311 nr. 5762 (10 februari 2006): 854–856; Matthew J. Salganik en Duncan J. Watts, 'Leading the Herd Astray: An Experimental Study of Self-Fulfilling Prophecies in an Artificial Cultural Market', *Social Psychology Quarterly* 71, nr. 4 (2008): 338–355.
15. Duncan J. Watts, 'Is Justin Timberlake a Product of Cumulative Advantage?', *New York Times*, 15 april 2007.
16. Zie bijvoorbeeld: Anita Elberse en Bharat N. Anand, 'The Effectiveness of Pre-Release Advertising for Motion Pictures: An Empirical Investigation Using a Simulated Market', *Information Economics and Policy* 19, nrs. 3–4 (oktober 2007): 319–343; Anita Elberse en Felix Oberholzer-Gee, 'Superstars and Underdogs: An Examination of the Long Tail Phenomenon in Video Sales', *Marketing Science Institute* 4 (2007): 49–72; Jehoshua Eliashberg, Anita Elberse, en Mark Leenders, 'The Motion Picture Industry: Critical Issues in Practice, Current Research, and New Research Directions', *Marketing Science* 25, nr. 6 (november–december 2006): 638-661; Anita Elberse en Jehoshua Eliashberg, 'Demand and Supply Dynamics for Sequentially Released Products in International Markets: The Case of Motion Pictures', *Marketing Science* 22, nr. 3 (zomer 2003): 329–354.
17. Anita Elberse en Jehoshua Eliashberg, 'Demand and Supply Dynamics for Sequentially Released Products in International Markets: The Case of Motion Pictures', *Marketing Science* 22, nr. 3 (zomer 2003): 329–354. (Een onderzoek stelt zelfs dat we naar de zalen moeten kijken om te begrijpen waarom gecofinancierde films het beter doen. Het idee is dat als twee studio's een film cofinancieren, ze hun andere filmreleases niet dicht op het weekend plannen waarin hun gezamenlijk gefinancierde film in première gaat. Dat leidt tot een minder fel concurrerend aanbod, waardoor de gecofinancierde film in meer zalen vertoond kan worden. Zie Ronald L. Goettler en Philip Leslie, 'Cofinancing to Manage Risk in the Motion Picture Industry', *Journal of Economics and Management Strategy* 14, nr. 2 [2005]: 231–261. Warner Bros. werkte niet vaak op deze manier samen met andere studio's; het bedrijf leek een voorkeur te hebben voor samenwerking met andere partijen als Village Roadshow en Legendary Pictures.)
18. Zie bijvoorbeeld: Wendy W. Moe en Peter S. Fader, 'Modeling Hedonic Portfolio Products: A Joint Segmentation Analysis of Music CD Sales', *Journal of Marketing* Research 38, nr. 3 (2001): 376–383; Alan L. Montgomery en Wendy W. Moe, 'Should Music Labels Pay for Radio Airplay? Investigating the Relationship Between Album Sales and Radio Airplay', Working Paper, augustus 2002.
19. Richard E. Caves, *Creative Industries: Contracts* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 2000). Hogere rentes maken het nog urgenter om investeringen snel terug te verdienen.

20. Zoals eerder uiteengezet, kunnen publiciteitscampagnes voor een *wide release* relatief goedkoop zijn. De kosten voor een reclame-uiting in de landelijke media zijn in de regel lager dan voor publiciteit in een aantal lokale media die samen een *limited release* vormen.

21. Glenn Peoples, ‘How Many Millions Did Amazon Lose on Two Days of 99 Cent Lady Gaga Sales?’, *Billboard*, 27 mei 2011.

22. Nielsen SoundScan, geraadpleegd december 2012.

23. Deze passage is gebaseerd op: Anita Elberse en Elie Ofek, ‘Octone Records’, Harvard Business School Case 507-082; Anita Elberse, Elie Ofek, en Caren Kelleher, ‘A&M/Octone Records: All Rights or Nothing?’, Harvard Business School Case 511-031.

24. A&R betekent ‘Artist & Repertoire’.

25. Een deel van de informatie over de muziekindustrie die hier ter sprake komt, is afkomstig uit Donald S. Passman, *All You Need to Know About the Music Business*, 6de ed. (New York: Free Press, 2006).

26. International Federation of the Phonographic Industry, ‘ifpi Digital Music Report 2012: Key Facts and Figures’.

Hoofdstuk 3

1. Dit gedeelte is deels gebaseerd op John A. Quelch, José Luis Nueno en Carin-Isabel Knoop, ‘Real Madrid Club de Fútbol’, Harvard Business School Case 504–063; en Anita Elberse en John A. Quelch, ‘Real Madrid Club de Fútbol in 2007: Beyond the Galácticos’, Harvard Business School Case 508–060. Citaten uit cases waaraan ik niet heb meegewerkt, geef ik apart aan.

2. Daniel Taylor en Jamie Jackson, ‘Manchester United Accept £80m Cristiano Ronaldo Bid from Real Madrid’, *Guardian*, 11 juni 2009. Alle bedragen in dit gedeelte zijn in dollars omgerekend volgens de gemiddelde koers van de betreffende maand.

3. Sherwin Rosen, ‘The Economics of Superstars’, *American Economics Review* 71 (december 1981), 845–858.

4. Stefano Hatfield, ‘As Becks Suits Up for Spain, Real Action Happens in Stores’, *Advertising Age*, 21 juli 2003.

5. De citaten in deze paragraaf zijn ontleend aan: John A. Quelch, José Luis Nueno en Carin-Isabel Knoop, ‘Real Madrid Club de Fútbol in 2007: Beyond the Galácticos’, Harvard Business School Case 508–060.

6. Robert H. Frank en Philip J. Cook, *The Winner-Take-All Society* (New York, Free Press, 1995).

7. ‘Pact Mentality’, *Variety*, 16 oktober 2006.

8. Edward Jay Epstein, *The Big Picture: The New Logic of Money and Power in Hollywood* (New York, Random House, 2005).

9. Volgens de gegevens van het Screen Actors Guild zelf. Toegegeven: dit betreft niet alleen acteurs die onvoldoende werk vinden, maar ook degenen die niet willen werken en zij die ander werk hebben gevonden maar nog steeds hun lidmaatschap betalen. Zie ook: ‘Don’t Forget the Middle People’, *New York Times*, 30 juni 2008.

10. Vijf spelers van de LA Galaxy hadden dat jaar een basissalaris van minder dan 20.000 dollar. Zie: Major League Soccer Players Union, ’2007 mls Player Salaries, By Club’, www.mlsplayers.org, 31 augustus 2007.

11. In de jaren 80 gebruikte de econoom Sherwin Rosen de term *superstars* ter aanduiding van een ‘relatief klein aantal mensen’ die ‘enorme hoeveelheden geld verdienen en domineren binnen hun beroepsgroep’.

12. Economen spreken dan wel van ‘complexe creatieve goederen’.

13. Verschillende van de genoemde factoren zijn ontleend aan Robert H. Frank en Philip J. Cook, *The Winner-Take-All Society* (New York, Free Press, 1995).

14. Wetenschappelijk onderzoek bevestigt keer op keer dat mensen ‘houden van winnaars’. Zo hebben psychologen aangetoond dat mensen behoefte hebben aan ‘basking in reflected glory’: door zichzelf te associëren met een succesvolle persoon voelt men zichzelf ook succesvol: R.B. Cialdini, R.J. Borden, A. Thorne, M.R. Walker, S. Freeman en L.R. Sloan, ‘Basking in Reflected Glory: Three (Football) Field Studies’, *Journal of Personality and Social Psychology* 34 (1976), 366–375; C.R. Snyder, M. Lassegard en C.E. Ford, ‘Distancing After Group Success and Failure: Basking in Reflected Glory and Cutting Off Reflected Failure’, *Journal of Personality and Social Psychology* 51, no. 2 (1986), 382–388.

15. Dit fenomeen is zelfs van invloed op beslissingen op het sportveld: bij basketbalwedstrijden wordt bijvoorbeeld vaak de (niet altijd ideale) keuze gemaakt om het beslissende schot aan het eind toe te vertrouwen aan de sterspelers. Assistentcoach Jim Boylan van de Milwaukee Bucks verklaarde dit eens als volgt: ‘Je staat één punt achter. Je hebt nog maar 15 seconden. Je hebt de bal, maakt een paar passes. Je beste speler krijgt om de een of andere reden de bal niet in bezit. Nu zijn er nog maar vijf seconden over, vier, drie, twee… wam. Je moet schieten. Je mist. Na de wedstrijd vraagt iedereen: “Waarom kreeg je beste speler, je best betaalde speler, de bal niet? Daar is hij voor. We betalen hem om de bal aan het eind van de wedstrijd te pakken te krijgen en het winnende punt te scoren.” Als coach heb ik geen keus.’ Henry Abbott, ‘Hero Ball’, espn *The Magazine*, 19 maart 2012.

16. Een ander goed voorbeeld is de kunstmarkt. Op kunstveilingen kunnen een paar kopers met een dikke portemonnee de prijs van bepaalde kunstenaars enorm opstuwen.

17. Dat zijn mijn bevindingen uit een analyse van gegevens die ik via www.transfermarket.de verkreeg.

18. John A. Quelch, José Luis Nueno en Carin-Isabel Knoop, ‘Real Madrid Club de Fútbol in 2007: Beyond the Galácticos’, Harvard Business School Case 508–060.

19. Ibid.

20. Emma Daly, ‘Real Madrid Learns to Win off the Field’, *International Herald Tribune*, 15 augustus 2003.

21. Deloitte Sports Business Group, ‘Fan Power: Football Money League’, februari 2012.

22. ‘Who Earns What: TV’s Highest Paid Stars’, TV Guide, 2011; ‘Ashton Kutcher’s ‘*Two and a Half Men*’ Contract Is Only One Year (Report)’, *Hollywood Reporter*, 22 mei 2011.

23. John A. Quelch, José Luis Nueno en Carin-Isabel Knoop, ‘Real Madrid Club de Fútbol in 2007: Beyond the Galácticos’, Harvard Business School Case 508–060.

24. Ibid.

25. Ibid.

26. Er is in de sportkaternen veel geschreven over de schulden van Real Madrid (en trouwens ook over de schulden van FC Barcelona en Manchester United). Uiteraard zijn schulden onwenselijk, maar de meeste artikelen stellen de situatie ernstiger voor

dan ze is. Een uitvoerige analyse van het schuldenprobleem van voetbalclubs brengt de *Swiss Rambler*, 'The Truth About Debt at Barcelona and Real Madrid', swissramble.blogspot.com, 30 april 2012.
27. Jaarverslagen van Real Madrid.
28. Dit gedeelte is gebaseerd op: Anita Elberse, Alberto Ballve en Gustavo Herrero, 'Club Atlético Boca Juniors', Harvard Business School Case 508–056.
29. Gavin Hamilton, '50 Sporting Things You Must Do Before You Die', *Observer*, 4 april 2004.
30. 'Riquelme Doesn't Rule Out Returning to Argentine team', Goal.com, 24 februari 2007.
31. Gebaseerd op gegevens van Octagon, ontleend aan tns Gallup 2004.
32. Ik combineerde gegevens van Deloittes 'Football Money League' februari 2007; bbdo's 'Brand Equity Ranking of European Football Clubs', september 2007; jaarverslagen van individuele clubs; en www.*forbes*.com. Voor meer informatie, zie: Anita Elberse, Alberto Ballve en Gustavo Herrero, 'Club Atlético Boca Juniors', Harvard Business School Case 508–056.
33. 'Palacio Option Tougher Than Ever', Goal.com, 4 januari 2007.
34. 'Soccer: Real Madrid Agrees to Sell TV Rights for €1.1 billion', *International Herald Tribune*, 20 november 2006.
35. 'S. America Soccer Relies on Player Sales for Profit, Study Says', *Bloomberg*, 22 december 2006. Het artikel beschrijft de resultaten uit een eigendomsonderzoek door Deloitte & Touche llp.
36. 'Not the New Maradona, but the New Redondo', *Guardian*, 29 november 2006.
37. Zowel Conan O'Brien als Tina Fey is geciteerd in: Stacey Wilson, 'A Rare Glimpse Inside the Empire of 'snl's' Lorne Michaels', *Hollywood Reporter*, 22 april 2011.
38. Neil Swidey, 'What Does It Take to Become a Disney Star?', *Boston Globe*, 27 mei 2012.
39. Peter Bogdanovich, 'snl's Killer Contract', *New York Observer*, 16 augustus 1999.
40. Ibid.
41. Ibid.
42. John Jurgensen, 'The Lessons of Lady Gaga', *Wall Street Journal*, 5 februari 2010.
43. Ik ontleende de geschatte bedragen aan www.transfermarket.de.
44. Jaarverslagen van FC Barcelona en Real Madrid; Deloittes 'Football Money League', februari 2012.
45. Jimmy Burns, 'Who's the Greatest of Them All? Barcelona!', *Newsweek*, 13 juni 2011.
46. 'A Different Perspective: More Than a Club, but Also More Than a Business', *Pictet Report*, winter 2012; esade, 'Carles Folguera, Director of Barcelona FC's La Masia', 20 december 2011.
47. Alana Fisher, 'Lionel Messi Joins Facebook, Reaches 6.7 Million Fans, Gains 40,000 Interactions in a Few Hours', *Brand New Directions*, 7 april 2011.
48. 'A Different Perspective: More Than a Club, but Also More Than a Business', *Pictet Report*, winter 2012; esade, 'Carles Folguera, Director of Barcelona FC's La Masia', 20 december 2011.
49. esade, 'Carles Folguera, Director of Barcelona FC's La Masia', 20 december 2011.
50. 'A Different Perspective: More Than a Club, but Also More Than a Business', *Pictet Report*, winter 2012.
51. Alle geschatte transfersommen in deze paragraaf zijn ontleend aan www.transfermarket.de en in dollarbedragen omgezet volgens de gemiddelde koers van juli 2011.
52. '200 Best-Paying Teams in the World', espn *The Magazine*, 2 mei 2011.
53. 'A Different Perspective: More Than a Club, but Also More Than a Business', *Pictet Report*, winter 2012.
54. 'Faus: "We've Reduced the Debt, but the Situation Is Delicate"', www.fcbarcelona.com, 14 september 2011.
55. 'The World's Most Valuable Soccer Teams', *Forbes*, 18 april 2012; 'The World's 50 Most Valuable Sports Teams', *Forbes*, 16 juli 2012.
56. Zie: John A. Quelch, José Luis Nueno en Carin-Isabel Knoop, 'Real Madrid Club de Fútbol in 2007: Beyond the Galácticos', Harvard Business School Case 508–060.
57. Dit gedeelte is gebaseerd op: Anita Elberse en Tom Dye, 'Sir Alex Ferguson: Managing Manchester United', Harvard Business School Case 513–051. Geen enkele Europese voetbalmanager heeft zoveel gewonnen wedstrijden op zijn conto staan als Ferguson.
58. Gebaseerd op een analyse met gegevens die ik ontleend heb aan www.transferleague.co.uk over de tien seizoenen van 2001–2002 tot 2010–2011. Zo bezien scoort Manchester United zelfs beter dan Arsenal, een club die bekendstaat om zijn investeringen in jong talent.
59. In Engeland houdt 30 procent van de coaches het minder dan een jaar vol op zijn werkplek, en meer dan de helft blijft korter dan twee jaar aan; de resultaten in de meeste andere Europese landen zijn nog slechter.

Hoofdstuk 4

1. Dit gedeelte is gebaseerd op: Anita Elberse en Peter Stone, 'Metro-Goldwyn-Mayer (mgm) and Tom Cruise', Harvard Business School Case 508–057.
2. 'Mission Improbable: Tom Cruise as Mogul', *New York Times*, 4 maart 2007.
3. 'Sumner Redstone Gives Tom Cruise His Walking Papers', *Wall Street Journal*, 23 augustus 2006.
4. Edward Jay Epstein, *The Big Picture: The New Logic of Money and Power in Hollywood* (New York: Random House, 2005).
5. Ibid.
6. Anita Elberse, 'The Power of Stars: Do Star Actors Drive the Success of Motion Pictures?', *Journal of Marketing* 71, nr. 4 (oktober 2007), 102–120. Uiteraard kan geen enkele academische onderzoeker een studiobaas overreden om twee versies van een beoogde kaskraker te maken, de ene mét een bepaalde ster en de andere zonder, om te zien wat dat voor verschil maakt. Onderzoekers moeten dus creatief denken om de impact van sterren te kunnen inschatten. In mijn studie onderzocht ik in hoeverre castingbeslissingen van invloed zijn op handelaars op een kunstmatige onlinemarkt, met als doel de opbrengsten van films te voorspellen, en op handelaars in 'echte' aandelen in filmstudio's op de New York Stock Exchange. Het klinkt misschien erg

kunstmatig, maar zulke *event studies* zijn gemeengoed in onderzoeken; het blijkt dat de handelaars behoorlijk goed zijn in het bepalen van de financiële impact van allerlei aankondigingen. (Zie bijvoorbeeld: James Surowiecki, *The Wisdom of Crowds* [New York: Anchor Books, 2005]. In dit boek bespreekt Surowiecki ook enkele van mijn eerdere studies over het voorspellen van de markt.)
7. Bijvoorbeeld in een eerdere studie naar het verband tussen medewerking van sterren en filmwinst concludeert S. Abraham Ravid dat ‘sterren hun economische huur bemachtigen’, wat wil zeggen dat ze de waarde die ze toevoegen zelf in de wacht slepen: S. Abraham Ravid, ‘Information, Blockbusters, and Stars: A Study of the Film Industry’, *Journal of Business* 72 (oktober 1999): 463–492. Als sterren inderdaad hun volledige ‘huur’ bemachtigen, oftewel de extra inkomsten boven de verwachte inkomsten van de film zónder een grote ster in de hoofdrol, dan zijn gewone acteurs en supersterren even waardevol voor een studio die zich richt op het verhogen van de aandeelwaarde boven inkomsten. Zie hiervoor ook: Richard E. Caves, ‘Contracts Between Art and Commerce’, *Journal of Economic Perspectives* 17 (voorjaar 2003): 73–83. De term ‘de vloek van de superster’ ontleende ik aan een andere studie op dit gebied: Arthur De Vany en W. David Walls, ‘Motion Picture Profit, the Stable Paretian Hypothesis, and the Curse of the Superstar’, *Journal of Economic Dynamics and Control* 28 (maart 2004): 1035–1057.
8. Deze analyse is gebaseerd op gegevens van imdb.com en boxofficemojo.com. Zie hiervoor ook: Anita Elberse en Peter Stone, ‘Metro-Goldwyn-Mayer (mgm) and Tom Cruise’, Harvard Business School Case 508–057.
9. ‘Mission: Rescue Operation’, *New York Times*, 3 november 2006; ‘Mission Improbable: Tom Cruise as Mogul’, *New York Times*, 4 maart 2007.
10. ‘UA Started with Artists in Lead Role’, *Hollywood Reporter*, 3 november 2006.
11. Dit gedeelte is gebaseerd op: Anita Elberse en Margarita Golod, ‘Maria Sharapova: Marketing a Champion (A)’, Harvard Business School Case 507–065; Anita Elberse en Margarita Golod, ‘Maria Sharapova: Marketing a Champion (B)’, Harvard Business School Supplement 507–066.
12. ‘The International 20’, *Sports Illustrated*, 27 juli 2006.
13. Ibid.
14. Zoals geschat door *Forbes*. Max Eisenbud zei over deze schattingen: ‘Ik heb geen idee hoe ze dit soort bedragen schatten. Ze zitten er altijd een paar miljoen dollar onder en blijven deze bedragen jaar na jaar herhalen.’
15. Robert H. Frank en Philip J. Cook, *The Winner-Take-All Society* (New York: Free Press, 1995).
16. Zie voor een overzicht Anita Elberse en Peter Stone, ‘Metro-Goldwyn-Mayer (mgm) and Tom Cruise’, Harvard Business School Case 508–057.
17. Richard E. Caves, *Creative Industries: Contracts Between Art and Commerce* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 2000).
18. Zie bijvoorbeeld: Rebecca Winters Keegan, ‘The Legend of Will Smith’, *Time*, 29 november 2007.
19. Zie ook: Bharat N. Anand en Kate Attea, ‘International Management Group (img)’, Harvard Business School Case 702–409.
20. Anita Elberse en Jeroen Verleun, ‘The Economic Value of Celebrity Endorsements’, *Journal of Advertising Research* 52 nr. 2 (juni 2012): 149–165.
21. Peter Bogdanovich, ‘snl’s Killer Contract’, *New York Observer*, 16 augustus 1999.
22. Matthew Belloni, ‘‘‘*Modern Family*’’ Cast Sues 20th TV as Contract Renegotiation Turns Ugly (Exclusive)’, *Hollywood Reporter*, 24 juli 2012.
23. Dit gedeelte is gebaseerd op: Anita Elberse en Jeffrey McCall Jr., ‘LeBron James’, Harvard Business School Case 509–050.
24. ‘LeBron Inc.: The Building of a Billion-Dollar Athlete’, *Fortune*, 28 november 2007.
25. Ibid.
26. J. Goodman, ‘Team Tebow Marketing Arm, XV Enterprises, a Long Time in the Making’, Gator Clause, *Miami Herald* blog, 8 september 2010.
27. Ibid.
28. Matthew Belloni, ‘Marvel Moolah: Robert Downey Jr. ‘‘Avengers’’ Pay Set to Hit $50 Million’, *Hollywood Reporter*, 15 mei 2012.
29. Zack O’Malley Greenburg, ‘50 Cent’s Next Move: Get Rich, or Feed the Poor Trying’, *Forbes*, 20 september 2011.
30. Danielle Rossingh, ‘Sharapova Said to Renew Nike Contract for 8 Years, $70 Million’, *Bloomberg*, 11 januari 2010.
31. Met behulp van een webcrawler ontleende ik deze gegevens aan espn’s Engelse Premier League Website, ‘espn FC’ (soccernet.espn.go.com). De leeftijden van spelers zijn afgerond naar het dichtstbijzijnde hele jaar. De curve in de tabel ‘uitkomende spelers’ toont de leeftijdsverdeling van spelers die bij de wedstrijden uitkomen; de curve in de tabel ‘gescoorde goals’ toont de leeftijdsverdeling van de spelers per goal in elke wedstrijd, afgezien van goals in eigen doel.
32. Informatie over grandslam-finalisten verkreeg ik uit verschillende bronnen, waaronder de websites van de toernooien zelf; informatie over de leeftijden van spelers vond ik op de websites van de atp (Association of Tennis Professionals) en wta (Women’s Tennis Association). De leeftijden van spelers op de dag van elke finale zijn afgerond naar het dichtstbijzijnde hele jaar.
33. Deze gegevens ontleende ik aan boxofficemojo.com. De leeftijden van de acteurs zijn afgerond naar het dichtstbijzijnde hele jaar.

Hoofdstuk 5

1. Dit gedeelte is deels gebaseerd op: Anita Elberse en Sunil Gupta, ‘YouTube: Time to Charge Users?’, Harvard Business School Case 510–053. De uitspraken zijn te vinden in: ‘Best Inventions 2006’, *Time*, december 2006; ‘The 10 Biggest Tech Failures of Last Decade’, *Time*, 14 mei 2009. Een andere bron is John Seabrook, ‘Streaming Dreams: YouTube Turns Pro’, *New Yorker*, 16 januari 2012.
2. Ellen Lee, ‘YouTube Video’s Boom ‘‘a Social Phenomenon’’’, *San Francisco Chronicle*, 10 oktober 2006.
3. Anita Elberse en Sunil Gupta, ‘Hulu: An Evil Plot to Destroy the World?’, Harvard Business School Case 510–005.
4. Ellen Lee, ‘YouTube Video’s Boom ‘‘a Social Phenomenon’’’, *San Francisco Chronicle*, 10 oktober 2006.

5. Volgens een artikel in *New York Times*, ‘YouTube Videos Pull in Real Money’, 11 december 2008, werd naar schatting slechts 3 procent van de filmpjes gefinancierd door adverteerders, terwijl Bernstein Research in ‘Web Video: Friend or Foe… and to Whom?’, oktober 2009, bij circa 10 procent van de filmpjes advertentiesteun zag.
6. Deze schatting van 15 minuten noemt John Seabrook in ‘Streaming Dreams: YouTube Turns Pro’, *New Yorker*, 16 januari 2012. Andere schattingen variëren van 6 tot 24 minuten. Zie bijvoorbeeld: ‘Web Video: Friend or Foe… and to Whom?’, Bernstein Research, oktober 2009.
7. ‘Web Video: Friend or Foe… and to Whom?’, Bernstein Research, p. 43; ‘Google Inc.: Potential Ways to Monetize YouTube’, Piper Jaffray Company Note, 16 juli 2009.
8. ‘Google in-Depth Part 2: YouTube – the Super Bowl of Online’, Piper Jaffray Company Note, 2 juni 2008.
9. John Seabrook, ‘Streaming Dreams: YouTube Turns Pro’, *New Yorker*, 16 januari 2012.
10. Ibid.
11. Meer over dit onderwerp in: Anita Elberse, ‘Should You Invest in the Long Tail?’, *Harvard Business Review* 86, nrs. 7–8 (juli–augustus 2008), 88–96.
12. YouTube, ‘Press Statistics’, gegevens per 18 december 2012.
13. Chris Anderson, *The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More* (New York, Hyperion, 2006).
14. Ibid.
15. Ibid.
16. Informatie onder copyright ©2011, 2012, van The Nielsen Company, met toestemming gebruikt voor dit boek. Nielsen SoundScan is de voornaamste bron voor verkoopgegevens van muziekopnamen in Noord-Amerika. De gegevens beslaan grote en onafhankelijke labels en zelfs onafhankelijke artiesten, mits officieel geregistreerd en geïdentificeerd met bijvoorbeeld upc-barcodes.
17. Bron: Nielsen SoundScan®, 2011.
18. Bron: Nielsen SoundScan®, 2011.
19. In overeenstemming met dit gezichtspunt is de extreme verkoopconcentratie te zien in de verkoopgegevens van het ‘actuele aanbod’ en het ‘catalogusaanbod’ (dit laatste omvat titels van 18 maanden en ouder).
20. Mijn onderzoek naar *unbundling* in de muziekindustrie toont aan dat onafhankelijke artiesten met slechtere resultaten meer te lijden hebben onder *unbundling* van albums. Zij zijn oververtegenwoordigd in de staart. Voor meer informatie, zie: Anita Elberse, ‘Bye-Bye Bundles: The Unbundling of Music in Digital Channels’, *Journal of Marketing* 74, nr. 3 (mei 2010), 107–123.
21. Een deel van dit onderzoek wordt verder besproken in: Anita Elberse, ‘Should You Invest in the Long Tail?’, *Harvard Business Review* 86, nrs. 7–8 (juli–augustus 2008), 88–96. Voor wetenschappelijk onderzoek naar staart-trends in gegevens over filmverkoop, zie: Anita Elberse en Felix Oberholzer-Gee, ‘Superstars and Underdogs: An Examination of the Long Tail Phenomenon in Video Sales’, *Marketing Science* Institute 4 (2007), 49–72. Voor een recentere studie naar filmverhuur, zie: Anita Elberse en David Schweidel, ‘Popularity Profiles: How Customers’ Use of a Long-Tail Assortment Relates to Their Retention’, Working Paper, Harvard Business School, januari 2011.
22. William N. McPhee, *Formal Theories of Mass Behavior* (New York: Free Press of Glencoe, 1963).
23. Volgens gegevens van appsfire op *Appsfire Blog*: Appsfire team, ’100k Apps, Announced Today (Only) by Apple. Not a Word on the very Long Tail’, blog.appsfire.com, 4 november 2009.
24. Ibid.
25. Peter Kafka, ‘Changing Channels: YouTube Will Pull the Plug on at Least 60 Percent of Its Programming Deals’, *All Things Digital*, 11 november 2012.
26. *Advertising Age*, ‘YouTube Original Channels Tracker’, adage.com/youtube/most-popular-channels. Deze gegevens zijn gebaseerd op de ranglijst per 4 februari 2013.
27. Nancy Hass, ‘And the Award for the Next hbo Goes to… ’, *GQ*, februari 2013.
28. Andrew Wallenstein, ‘Netflix Series Spending Revealed’, *Variety*, 8 maart 2013.
29. ‘nbc Universal and News Corp. Announce Deal with Internet Leaders aol, msn, MySpace, and Yahoo! to Create a Premium Online Video Site with Unprecedented Reach’, persbericht 22 maart 2009.
30. ‘Free, Legal and Online: Why Hulu Is the New Way to Watch TV’, *Wired*, 22 september 2008; ‘nbc ceo Jeff Zucker: Hulu Will Start Breaking Even ‘‘Soon’’’, *All Things Digital*, 28 mei 2009.
31. ‘Old Media Strikes Back’, *Newsweek*, 2 maart 2009.
32. Michael Arrington, ‘Dear ClownCo.: Name This Thing Fast Before It’s Too Late’, *TechCrunch*, 23 maart 2007.
33. ‘Hulu: Five Burning Questions’, *Entertainment Weekly*, 21 maart 2008.
34. Michael Arrington, ‘Happy Birthday Hulu. I’m Glad You Guys Didn’t Suck’, *TechCrunch*, 29 oktober 2008.
35. Zie bijvoorbeeld: Sudip Bhattacharjee, Ram D. Gopal, Kaveepan Lertwachara en James R. Marsden, ‘Stochastic Dynamics of Music Album Lifecycles: An Analysis of the *New Market Landscape’*, *International* Journal of Human-Computer Studies 65, nr. 1 (2007), 85–93; Sudip Bhattacharjee, Ram D. Gopal, Kaveepan Lertwachara, James R. Marsden en Rahul Telang, ‘The Effect of Digital Sharing Technologies on Music Markets: A Survival Analysis of Albums on Ranking Charts’, *Management Science* 53, nr. 9 (2007), 1359–1374.
36. Zie bijvoorbeeld: Felix Oberholzer-Gee en Koleman S. Strumpf, ‘The Effect of File Sharing on Record Sales: An Empirical Analysis’, *Journal of Political Economy* 115, nr. 1 (2007), 1–42.
37. Ze behalen hun inkomsten uit deze drie voornaamste bronnen: advertentieverkoop op hun eigen televisiestations, de verkoop van landelijke advertentiespots op andere stations waarmee ze connecties hebben, en in enkele gevallen ontvangen ze licentievergoedingen van kabelexploitanten of stations waarmee ze connecties hebben.
38. De afgelopen jaren zijn de grenzen tussen zenders en kabelnetwerken vager geworden. Grote televisienetwerken krijgen nu ook een maandelijkse bijdrage van kabelexploitanten, zij het niet zoveel als bijvoorbeeld espn.
39. In 2009 varieerden de cpm-tarieven bij Hulu naar verluidt tussen 40 en 50 dollar.

40. Contenteigenaars ontvangen tot 70 procent van de advertentie-inkomsten bij Hulu en distributiepartners tot 10 procent van die inkomsten. Dit betekent dat de cpm-tarieven bij Hulu nog hoger zouden moeten zijn om op hetzelfde resultaat uit te komen.
41. In 2009 bedroegen de tarieven naar schatting 15 tot 25 dollar, wat resulteert in naar schatting ruim 1200 dollar per 1000 kijkers per uur.
42. Satellietbedrijven beheersen de resterende 30 procent. Standard & Poor's, 'Broadcasting, Cable & Satellite Industry Survey', 30 juli 2009.
43. 'Some Online Shows Could Go Subscription-Only', *New York Times*, 29 maart 2009.
44. Dit zijn de gegevens voor 2008: 5 procent van de videostreams liep via Hulu, terwijl dit bedrijf ongeveer een kwart van de 700 miljoen dollar aan inkomsten uit onlinevideo-advertenties verwierf. Ik haalde mijn gegevens uit verschillende bronnen, waaronder Nielsen VideoCensus en eMarketer. Voor meer informatie, zie: Anita Elberse en Sunil Gupta, 'Hulu: An Evil Plot to Destroy the World?', Harvard Business School Case 510–005.
45. Jason Kilar, 'A Big 2012', Hulu blog, 7 december 2012.
46. Dit gedeelte is gebaseerd op: Anita Elberse en Crissy Perez, 'The Metropolitan Opera (A)', Harvard Business School Case 509–033; Anita Elberse en Crissy Perez, 'The Metropolitan Opera (B)', Harvard Business School Supplement 509–034.
47. U.S. Census, 'Statistical Abstract', 2008; U.S. Census Bureau, 'Profile America', 6 februari 2006.
48. Peter Gelb, lezing voor de Kennedy School of Government, Harvard University, 3 maart 2008.
49. The Metropolitan Opera, jaarverslag 2005–2006; Peter Gelb, lezing voor de Kennedy School of Government, Harvard University, 3 maart 2008.
50. 'As Audience Shrinks, the Met Gets Daring', *New York Times*, 11 februari 2006.
51. Peter Gelb, lezing voor de Kennedy School of Government, Harvard University, 3 maart 2008; 'Music for the Masses', *Economist*, 3 juli 2008.
52. 'Sightings: The Metropolitan Opera Goes to the Movies', *Wall Street Journal*, 29 maart 2008.
53. Peter Gelb, lezing voor de Kennedy School of Government, Harvard University, 3 maart 2008; 'Man Behind the Curtain', *New Yorker*, 22 oktober 2007; 'Music for the Masses', *Economist*, 3 juli 2008.
54. Peter Gelb, lezing voor de Kennedy School of Government, Harvard University, 3 maart 2008.
55. Opera America, 'Most Produced Works', www.operaamerica.org, informatie op 30 april 2008.
56. Opera America, 'Metropolitan Opera Live in HD Survey', opgezet door Shugoll Research, juli 2008. De resultaten van het onderzoek zijn samengevat in: Anita Elberse en Crissy Perez, 'The Metropolitan Opera (B)', Harvard Business School Supplement 509–034.
57. Ik kreeg deze gegevens van Opera America; voor een volledig overzicht, zie: Anita Elberse en Crissy Perez, 'The Metropolitan Opera (B)', Harvard Business School Supplement 509–034.
58. 'Divas in Training', *Wall Street Journal*, 24 april 1996.
59. 'In Final Twist, Ill Pavarotti Falls Silent for Met Finale', *New York Times*, 12 mei 2002.
60. 'Verdi with Popcorn, and Trepidation', *New York Times*, 15 februari 2009.
61. 'Met Opera to Expand in Theaters Across Globe', *New York Times*, 9 augustus 2007.
62. Daniel J. Wakin en Kevin Flynn, 'A Metropolitan Opera High Note, as Donations Hit $182 Million', *New York Times*, 10 oktober 2011.

Hoofdstuk 6

1. Dit deel is gebaseerd op: Anita Elberse en Jason Bergman, 'Radiohead: Music at Your Own Price (A)', Harvard Business School Case 508-110, en Anita Elberse en Jason Bergsman, 'Radiohead: Music at Your Own Price (B)', Harvard Business School Supplement 508-111. Thom Yorke wordt geciteerd in: Josh Tryrangiel, 'Rebels Without a Contract', *Time*, 19 maart 2007.
2. Ik heb de verkoopcijfers van opgenomen muziek overgenomen van Nielsen SoundScan en *Billboard*. Het citaat kan worden gevonden in Jon Pareles, 'With Radiohead, and Alone, a Sweet Malaise', *New York Times*, 2 juli 2006.
3. Jon Pareles, 'Pay What You Want for This Article', *New York Times*, 9 december 2007.
4. Zoals gemeld in e-Marketer, 'Recorded Music: Digital Falls Short', november 2007. Voor meer informatie, zie: Anita Elberse and Jason Bergsman, 'Radiohead: Music at Your Own Price (A)', Harvard Business School Case 508-110.
5. International Federation of the Phonographic Industry, 'ifpi Digital Music Report 2008', 24 januari 2008.
6. Lars Brandle, 'Radiohead in Direct-Licensing Deal for New CD', *Billboard*, 9 oktober 2007.
7. Josh Tryrangiel, 'Rebels Without a Contract', *Time*, 19 maart 2007.
8. Gerald Marzorati, 'The Post-Rock Band', *New York Times*, 1 oktober 2000.
9. Paul Sexton, 'Capitol, Parlophone Are Confident in Radiohead', *Billboard*, 10 mei 1997.
10. Paul Sexton, 'Radiohead Won't Play by Rules', *Billboard*, 16 september 2000; Charles Goldsmith, 'Radiohead's New Marketing: Videos and Singles to Disappear Completely', *Wall Street Journal*, 18 september 2000.
11. Gerald Marzorati, 'The Post-Rock Band', *New York Times*, 1 oktober 2000.
12. Eén van alle 25 transacties had betrekking op een luxe-box van 80 dollar, het luxe-album alleen bracht 3,20 dollar per transactie op.
13. 'Free? Steal It Anyway', *Forbes*, 16 oktober 2007.
14. International Federation of the Phonographic Industry, 'Investing Music: How Music Companies Discover, Nurture, and Promote Talent', ifpi, 2012.
15. Sarah Millar, 'How a Failed Author Made $2 Million from e-Books', *Toronto Star*, 3 maart 2011.
16. Dianna Dilworth, 'Amanda Hocking Is Second Self-Published Author to Sell a Million Kindle eBooks', Mediabistro.com, 9 november 2011.
17. Ibid., Julie Bosman, 'Noted Self-Publisher May Be Close to a Book Deal', *New York Times*, 21 maart 2011.
18. Julie Bosman, 'Noted Self-Publisher May Be Close to a Book Deal', *New York Times*, 21 maart 2011.

19. Ibid.
20. Amanda Hocking, ‘Some Things That Need to Be Said’, AmandaHockingBlogspot.com, 3 maart 2011.
21. Volgens gegevens van Nielsen SoundScan. In september was de fusie van Universal en emi rond en bleven er alleen ‘drie groten’ over.
22. Julie Bosman, ‘Self-Publisher Signs Four-Book Deal with St. Martin’s’, *New York Times*, 24 maart 2011.
23. ‘Estimates: Radiohead Made Up to $10 Million on Initial Album Sales’, Wired.com, 19 oktober 2007.
24. Louis C.K., ‘A Statement from Louis C.K.’, buy.louisck.net, 13 december 2011.
25. Louis C.K. tegenover Jimmy Fallon in *Late Night with Jimmy Fallon*, 21 december 2011.
26. ‘David Byrne and Thom Yorke on the Real Value of Music’, *Wired*, 18 december 2007.
27. Volgens persberichten door de npd Group, zie bijvoorbeeld: npd Group, ‘iTunes Continues to Dominate Music Retailing’, persbericht 18 september 2012.
28. Dit deel is gebaseerd op: Anita Elberse en Brett Laffel, ‘Major League Baseball Advanced Media: America’s Pastime Goes Digital’, Harvard Business School Case 510-092.
29. Will Leitch, ‘mlb’s Digital Dominance’, *FastCompany*, 20 maart 2008.
30. Steven Levy, ‘Covering All the Online Bases’, *Newsweek*, 25 juni 2007.
31. Ibid., Mark Newman, ‘mlb.tv Continues to Raise the Bar’, mlb.com, 3 februari 2010. (De best verkochte iPhone-app was Mobile Navigator North America van Navigon ag, prijs: 89,99 dollar.)
32. Ik heb gegevens geraadpleegd in: *Forbes* (‘The Business of Baseball’, 22 april 2009; ‘The Business of Basketball’, 9 december 2009; ‘The Business of Football’, 2 september 2009; ‘The Business of Hockey’, 11 november 2009); en persberichten van mlb, nfl, nba en nhl (National Hockey League). Voor een compleet overzicht, zie: Anita Elberse en Brett Laffel, ‘Major League Baseball Advanced Media: America’s Pastime Goes Digital’, Harvard Business School Case 510-092.
33. Deze cijfers zijn gebaseerd op gegevens in: ‘espn to Add Monday Night Baseball in New Deal’, espn.com, 14 september 2005; ‘mlb, Fox Reach Seven-Year Extension’, mlb.com, 11 juli 2006; ‘Fox Reups mlb tv Deal’, *Mediaweek*, 11 juli 2006; ‘mlb’s Squeeze Play: League Struggles to Renew TV Rights Deals’, *Brandweek*, 13 februari 2006.
34. Toen Comedy Central in maart 2010 *The Daily Show with Jon Stewart*, *The Colbert Report* en een handvol Viacom-shows van Hulu haalde, zou die beslissing volgens geruchten mede beïnvloed zijn door druk van kabelbedrijven op Comedy Central.
35. Dit deel is gebaseerd op: Anita Elberse, Kelsey Calhoun en Daven Johnson, ‘The nfl’s Digital Media Strategy’, Harvard Business School Case 511-055.
36. ‘Sports Business Resource Guide & Fact Book: Digital Media Rights’, *SportsBusiness Journal*, 2010.
37. John Ourand en Terry Lefton, ‘Verizon-nfl Deal: Convergence Is Here’, *SportsBusiness Journal*, 15 maart 2010.
38. Ibid.
39. Sirius heet tegenwoordig Siriusxm.
40. John Ourand en Terry Lefton, ‘Verizon-nfl Deal: Convergence Is Here’, *SportsBusiness Journal*, 15 maart 2010.
41. Ik ontving gegevens van: espn Sports Poll 2009, Nielsen en otx Weekly Tracker. Voor een overzicht van de data zie: Anita Elberse, Kelsey Calhoun en Daven Johnson, ‘The nfl’s Digital Media Strategy’, Harvard Business School Case 511-055.
42. 1. Super Bowl xlvi (2012) met 111,3 miljoen kijkers; 2. Super Bowl xlv (2011) met 111 miljoen kijkers; 3. Super Bowl xlvii (2013) met 108,4 miljoen kijkers; 4. Super Bowl xliv (2010) met 106,5 miljoen kijkers en 5. *m*a*s*h* finale (1983) met 106 miljoen kijkers (Bron: Nielsen kijkcijfers)
43. Sean Leahy, ‘nfl tv Ratings Soar; Dick Ebersol Says League’s Dominance Has Been Mind-Numbing’, *Huddle*, 9 oktober 2009.
44. Brian Steinberg, ‘Who Bought What in Super Bowl 2013’, *Advertising Age*, 1 februari 2013.

Hoofdstuk 7

1. Dit deel is gebaseerd op: Anita Elberse en Kwame Owusu-Kesse, ‘Droga5: Launching Jay-Z’s *Decoded*’, Harvard Business School Case 513-032.
2. Michiko Kakutani, ‘Jay-Z Deconstructs Himself’, *New York Times*, 22 november 2010.
3. Droga5 kreeg onder meer een Golden Effie in 2012 (in de categorie ‘media-innovatie’), een Titanium Lion, een Integrated Grand Prix, een Outdoor Grand Prix en een Direct Gold tijdens het Cannes Lions International Festival of Creativity.
4. Veel illustraties stonden verspreid over twee pagina’s en werden als één advertentie verspreid.
5. De campagnevideo van Droga5, die veel andere voorbeelden laat zien, kan bekeken worden op www.droga5.com /# /casestudies/bingcs.
6. Ik heb gegevens verkregen van Nielsen BookScan.
7. Ik heb deze informatie verzameld op de website van 42 Entertainment (www.42entertainment.com) en via verschillende campagnevideo’s.
8. Een handzame samenvatting van de campagne is te vinden op: Ari Karpel, ‘Inside “*The Hunger Games*” Social Media Machine’, *FastCompany*, www.fastcocreate.com, 1 december 2012.
9. Anita Elberse, Clarence Lee en Lingling Zhang, ‘Viral Videos: The Dynamics of Online Video Advertising Campaigns’, discussiestuk Harvard Business School, januari 2013. De studie is gebaseerd op data van Visible Measures.
10. Anita Elberse, Clarence Lee en Lingling Zhang, ‘Viral Videos: The Dynamics of Online Video Advertising Campaigns’, discussiestuk Harvard Business School, januari 2013.
11. *Forbes* Staff, ‘The *Forbes* 400: America’s Billionaires in the Making’, *Forbes*, 24 september 2010.
12. Verscheidene artikelen geven een beeld van de zakelijke belangen van Jay-Z: Jeff Leeds, ‘In Rapper’s Deal, a New Model for Music Business’, *New York Times*, 3 april 2008; Stuart Elliot, ‘A New Venture for Jay-Z, on Madison Avenue’, *New York Times*, 8 februari 2008; Daniel Gross, ‘Jay-Z’s $450 Million Business Empire’, *Yahoo!*, 25 maart 2011; Mike Snyder, ‘Jay-Z and Eminem Spin a Musical Game Out of “DJ Hero”’, *usa Today*, 31 maart 2009.

13. De economische en marketingliteratuur over bundelen heeft traditioneel de nadruk gelegd op één bepalende factor voor de voordelen van een bundelingsstrategie: de variatie in de zogenaamde reserveringsprijzen tussen consumenten. Volgens Schmalensee, in zijn vruchtbare artikel uit 1984, werkt bundelen 'door het reduceren van de effectieve spreiding in de smaak van kopers', die 'de omzet [zal] vergroten door een efficiëntere opvang van het consumentensurplus' zolang de reserveringsprijzen niet perfect positief correleren. De basisgedachte is dat als reserveringsprijzen variëren, een bundel zodanig kan worden samengesteld dat hij aantrekkelijk is (en winstgevender te verkopen) voor consumenten die alleen een of twee voorwerpen zouden kopen voor prijzen beneden hun reserveringsprijs. Ik bespreek de literatuur in mijn artikel: Anita Elberse, 'Bye-Bye Bundles: The Unbundling of Music in Digital Channels', *Journal of Marketing* 74, no. 3 (mei 2010): 107-123. Voor meer informatie, zie: Richard Schmalensee, 'Gaussian Demand and Commodity Bundling', *Journal of Business* 57 (januari 1984): 211-230.
14. Anita Elberse, 'Bye-Bye Bundles: The Unbundling of Music in Digital Channels', *Journal of Marketing* 74, no. 3 (mei 2010): 107-123.
15. In de studie werden verkoopcijfers gemeten aan de hand van het aantal albums van een artiest dat eerder in de top 200 van albums van *Billboard* had gestaan.
16. Richard Plepler, vraaggesprek op de Harvard Business School, 4 december 2012.
17. npd Group, 'iTunes Continues to Dominate Music Retailing', persbericht 18 september 2012.
18. 'Survival of the Biggest', *Economist*, 1 december 2012.
19. Voor de schattingen van het totale aandeel van Amazon en de relatieve omvang van de markt voor e-books, zie: Jim Milliot, 'E-books Market Share at 22%, Amazon Has 27%', *Publishers Weekly*, 5 november 2012. Voor een schatting van het aandeel van Amazon van de markt voor e-books, zie: David Streitfeld, 'Little Sign of a Predicted E-Book Price War', *New York Times*, 23 december 2012.
20. Volgens de inkomstenverklaring over 2011 van Amazon.com.Inc.
21. Dit deel is gebaseerd op: Anita Elberse en Michael Christensen, 'Lady Gaga (A)', Harvard Business School Case 512-016; Anita Elberse en Michael Christensen, 'Lady Gaga (B)', Harvard Business School Case 512-017.
22. Jasmine France, 'Heart-beats by Lady Gaga Headphones from Monster – Editor's Review', cnet.com, 18 december 2009.
23. Ibid.
24. Ik weet niet of Jay-Z's partnerschap met Duracell hiervan afwijkt. In 2012 verscheen Jay-Z in tv-spots voor het merk die wijzen op een standaard steunbetuiging.
25. 'Proctor & Gamble Entertainment: History', www.proctorgambleproductions.com.
26. 'Lexus Bank-rolls Extra Episode of Food Network's "*Restaurant Impossible*"', *Advertising Age*, 7 december 2012.
27. Glenn Peoples, 'Why Taylor Swift's "Red" Is Absent from Subscription Services', *Billboard*, 23 oktober 2012.
28. Andrew Hampp en Phil Gallo, 'How Taylor Swift's "Red" Is Getting a Boost from Branding Mega-Deals', *Billboard*, 22 oktober 2012.
29. Ibid.
30. Brian Mansfeld, 'Taylor Swift Goes No. 1 with Million Plus "Red" Sales', *usa Today*, 31 oktober 2012.
31. Pepsi, 'Pepsi and Beyoncé Partnership Fact Sheet', PepsiCo, 10 december 2012.
32. Interne documenten van Microsoft.
33. Ibid.
34. Gabriel Beltrone, 'Agency of the Year: Droga5's Delicious World', *AdWeek*, 10 december 2012.
35. Miguel Helft, 'Zynga Does a Deal with Lady Gaga', *New York Times*, 10 mei 2011.

Epiloog

1. Dit deel is deels gebaseerd op: Anita Elberse, Ryan Barlow en Sheldon Wong, 'Marquee: The Business of Nightlife', Harvard Business School Case 509-019.
2. Hoewel het moeilijk is om aan betrouwbare cijfers te komen, wordt geschat dat de gemiddelde levensduur van de 129 legale nachtclubs in Manhattan circa achttien maanden is. En van de tien Amerikaanse nachtclubs op de 'Hot Clubs Around the World'-lijst in een *Forbes*-rapport over de 'Business of Nightlife' uit 2006, waren er drie (Amika in Miami, Crobar in New York City en Ice in Las Vegas) die hun deuren in 2008 sloten. Voor meer informatie, zie: 'Flaming Out Never Felt So Good', *Forbes*, 22 augustus 2006; 'The Science of a Sizzling Club', *Forbes*, 22 augustus 2006.
3. 'Club Stays Hot at Ripe Old Age of 2', *New York Times*, 3 november 2005.
4. 'The Short, Drunken Life of Club Row', *New York Magazine*, 11 februari 2007.
5. Volgens schattingen door *Nightclub & Bar*, 'Nightclub & Bar Top 100 2012', www.nightclub.com.
6. Volgens *DJ Mag*, 'DJ Top 100: The Full 2012 Results', www.djmag.com /top -100-djs.
7. Ben Sisario, 'Electronic Dance Concerts Turn Up Volume, Tempting Investors', *New York Times*, 4 april 2012.
8. Zack O'Malley Greenburg, 'The World's Highest-Paid DJs, 2012', *Forbes*, 2 augustus 2012.
9. Schijnbaar een voorbeeld nemend aan de entertainmentbusiness experimenteren restaurants zoals Next van Grant Achatz (in Chicago) met tickets.
10. In zijn biografie van Steve Jobs herinnert Walter Isaacson zich hoe Jobs na zijn terugkeer naar Apple rond het midden van de jaren 90 deze veel smallere productfocus introduceerde. 'Beslissen wat je niet doet is even belangrijk als beslissen wat je doet,' zegt Jobs. Apple had in die tijd een tiental versies van de Macintosh; Jobs sneed 70 procent ervan weg en spoorde Apple-werknemers aan zich te richten op één consumentenproduct en één professioneel product op zowel de desktop- als de portable-markt. Bron: Walter Isaacson, *Steve Jobs* (Houten: Spectrum 2011).
11. Marisa Guthrie, 'How "Victoria's Secret Fashion Show" Turns $12 Million into $5 Billion in One Hour', *Hollywood Reporter*, 28 november 2011.
12. Yvonne Villarreal, 'Victoria's Secret Helps Lead cbs to Victory', *Los Angeles Times*, 5 december 2012.

13. Marisa Guthrie, ‘How “Victoria’s Secret Fashion Show” Turns $12 Million Into $5 Billion in One Hour’, *Hollywood Reporter*, 28 november 2011.
14. John Jurgensen, ‘The New Producers’, *Wall Street Journal*, 21 december 2012.
15. Begin 2013 schreef Ahrendts in een artikel in *Harvard Business Review*: ‘Tegenwoordig is 60 procent van onze producten kleding en meer dan de helft daarvan is buitenkleding.’ Focus op het kernproduct was en blijft een cruciaal element in haar strategie om het bedrijfskapitaal te vergroten, schreef ze: ‘Nu staat de trenchcoat voorop en centraal bij elk nieuw, groot initiatief.’ Bron: Angela Ahrendts, ‘Burberry’s ceo on Turning an Aging British Icon into a Global Luxury Brand’, *Harvard Business Review*, januari-februari 2013.
16. Alle citaten van Angela Ahrendts in deze alinea zijn afkomstig uit: Angela Ahrendts, vraaggesprek op de Harvard Business School, 28 november 2012.
17. Nancy Hass, ‘Earning Her Stripes’, *Wall Street Journal*, 9 september 2010.

Oorspronkelijke titel: *Blockbusters. Why Big Hits – and Big Risks – are the Future of the Entertainment Business*
Vertaling: Edwin Krijgsman, Pieter Janssens, Marthe Philipse
e-boek: Asterisk*
Omslagontwerp: dps
isbn 978 90 245 7460 5
nur 320
www.lsamsterdam.nl
www.boekenwereld.com